

**ANALISIS PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN  
KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung)**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Dalam Ilmu Ekonomi dan  
Bisnis Islam**

Oleh

**Resi Novalia  
NPM : 1551020275  
Program Studi : Perbankan Syari'ah**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1440 H/2019 M**

**ANALISIS PROGRAM PENGEMBANGAN KARYAWAN DAN  
KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
(Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung)**

**Skripsi**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Dalam Ilmu Ekonomi dan  
Bisnis Islam**

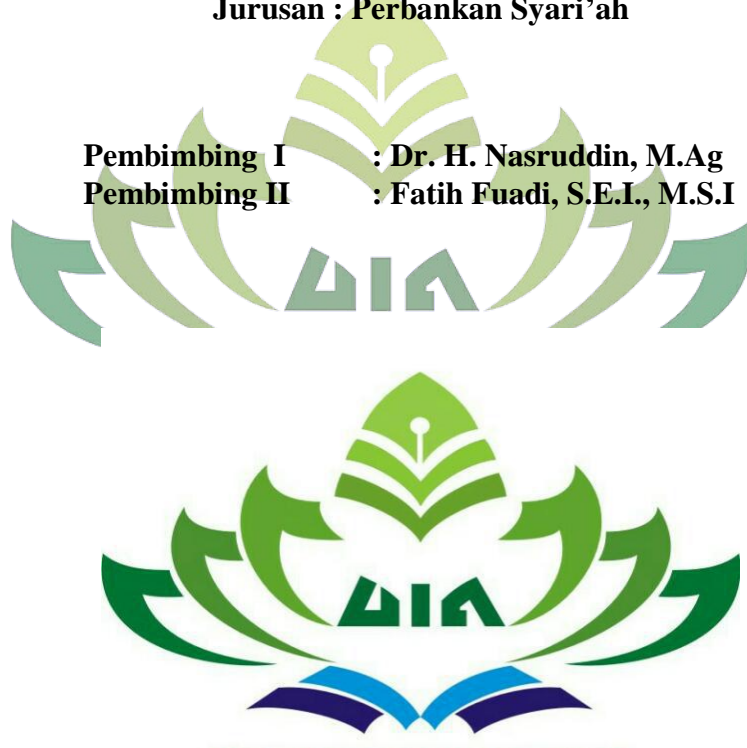
Oleh

**Resi Novalia**

**NPM : 1551020275**

**Jurusan : Perbankan Syari'ah**

**Pembimbing I : Dr. H. Nasruddin, M.Ag**  
**Pembimbing II : Fatih Fuadi, S.E.I., M.S.I**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1441 H/2019**

## ABSTRAK

Sumber daya manusia memiliki peran yang besar dalam menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Pada era globalisasi saat ini sumber daya manusia yang berkualitas menjadi kekuatan perusahaan untuk tetap bertahan hidup. Untuk itu perusahaan harus memperhatikan pengembangan karyawannya melalui pendidikan dan pelatihan serta memberikan kompensasi yang sesuai bagi karyawan yang ada demi terwujudnya peningkatan produktivitas kerja karyawan yang sangat diharapkan oleh perusahaan.

Rumusan masalah dari penelitian ini yaitu, Bagaimana program pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung? Bagaimana pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung? Bagaimana program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dalam perspektif ekonomi Islam? Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana program pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan, bagaimana bentuk kompensasi yang diberikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan bagaimana program pengembangan karyawan serta kompensasi dalam perspektif ekonomi Islam.

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder dari hasil yang diperoleh secara langsung di lapangan, study kepustakaan, dan jurnal ilmiah serta info resmi yang dipublikasikan oleh perusahaan. Populasi dalam penelitian ini sekaligus dijadikan sebagai sampel. Metode analisis data yang digunakan adalah reduksi data (*reduction*), penyajian data (*data display*), dan kesimpulan (*conclusion drawing*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan karyawan dilakukan dengan menggunakan dua program yaitu melalui program pendidikan dan pelatihan dengan metode *off the job training* dan *on the job training* memberikan hasil optimal dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam segi, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap serta perilaku yang sangat baik. Kompensasi dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan efektif dengan adanya gaji, upah, tunjangan, reward, cuti melahirkan, cuti tahunan, cuti ibadah haji, cuti diluar tanggungan dan fasilitas yang memadai motivasi karyawan sehingga memberikan hasil kerja yang baik dengan tepat waktu secara kualitas dan kuantitas. Program pengembangan karyawan dan kompensasi dalam perspektif ekonomi Islam secara keseluruhan sangat baik dengan adanya sifat *kafa'ah*, *amanah* dan *himmaatullah amal* serta gaji yang sudah cukup adil dan layak diberikan pada seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

**Kata Kunci: Karyawan, Kompensasi dan Produktivitas.**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat : Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukaramé, Bandar Lampung (0721) 703260

**PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Analisis Program Pengembangan Karyawan Dan  
Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan  
(Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung  
Bandar Lampung)

Nama Mahasiswa : Resi Novalia

NPM : 1551020275

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

**MENYETUJUI**

Untuk dimunaqasahkan dan dipertahankan dalam Sidang Munaqasah Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.

**Pembimbing I**

**Dr. H. Nasruddin, M.Ag**  
**NIP.195809241990031003**

**Pembimbing II**

**Fatih Fuadi, S.E.I., M.S.I**  
**NIP.198512192015031006**

**Ketua Jurusan**

**Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy**  
**NIP.198208082011012009**





**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Alamat: Jl. Letkol. H. Endro Suratmin, Sukarame, Bandar Lampung (0721) 703260

**PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul **ANALISIS PROGRAM PENGEMBANGAN  
KARYAWAN DAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS**

**KERJA KARYAWAN (Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk**

**Betung Bandar Lampung)** disusun oleh **Resi Novalia, NPM. 1551020275**

Jurusan Perbankan Syariah, telah diujikan dalam sidang munaqasah Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung pada Hari/Tanggal:

**Senin/16 September 2019**

**Tim Penguji**

**Ketua Sidang: Hj. Mardhiyah Hayati, M.S.I**

**Penguji 1: Ahmad Zuliansyah, M.M**

**Penguji 2: Dr. H. Nasruddin, M.Ag**

**Sekretaris: Vicky F Sanjaya, M.Sc**

**Mengetahui**

**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam**



**Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.S.I**

**NIP. 198008012003121001**



## MOTTO

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ  
أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

(Q.S An-Nahl (16) : 97)



## PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan bahagia atas segala rahmat yang telah diberikan oleh Allah SWT, Penulis mempersembahkan karya tulis ini kepada orang-orang terkasih, Terutama untuk :

1. Kedua orang tuaku tercinta bapak Darnali dan ibu Sukarti. Terima kasih atas segala pengorbanan, kasih sayang, motivasi, dukungan, semangat, selalu berdoa untuk keberhasilan anak-anaknya dan dengan sabar menemani serta menanti keberhasilkanku dalam menyelesaikan pendidikan ini hingga mencapai gelar sarjana. Semoga Allah SWT selalu senantiasa memberikan kesehatan, rezeki, keberkahan umur dan selalu melindungi bapak dan ibuku tercinta. *Aamiin ya rabbal'alam*
2. Kedua kakakku Rio Efendi, Tino Bahari dan adikku Agung Gumelar serta kakak iparku Citra Dewi yang selalu mendoakan, memberikan motivasi, dukungan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Kepada kedua keponakanku Al Kayla Bahari dan Kharisma Dewi Lestari yang selalu menemani dan menghiburku dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Kepada Tria Seprandika. Terima kasih atas segala doa, motivasi, dukungan, semangat dan pengertiannya serta selalu sabar menemaniku dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Kepada sahabat-sahabat sejutaku Recca Rosida Bay Nilam Putri, Novy Kurnia Sari, Niken Dwi Indriani, dan Zainab Apriyana. Terimakasih atas doa, dukungan, semangat, candaan dan pengorbanan kalian yang telah menemaniku dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Kepada Sahabat-sahabatku Novia Putri, Suci Ersu Armelia, Binti Farida, Rizka Kurniawati, dan Sabta Aulia Rohmah. Terimakasih atas doa, dukungan, semangat, motivasi dan pengorbanan kalian yang telah menemaniku dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga kita semua kedepannya selalu diberi kelancaran dan kesuksesan. *Aamiin ya rabbal'alam.*
7. Kepada teman-teman seperbimbingan Mohammad Bayu Anggara, Refi Elmai Suri, Meinaroza Aulia Putri, Shelin May Sella, dan Recha Haryati. Terima kasih atas doa, dukungan, semangat dan motivasi kalian dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada teman-teman KKN 268 Squad yang selalu memberikan doa, motivasi, dan dukungan kalian dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Kepada rekan-rekan seperjuanganku Perbankan Syariah A dan seluruh teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah angkatan 2015.
10. Almamater kampus hijau UIN Raden Intan Lampung yang menjadi tempatku menimba ilmu.



## **RIWAYAT HIDUP**

Resi Novalia, dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 9 November 1997, anak ketiga dari pasangan bapak Darnali dan ibu Sukarti. Pendidikan dimulai dari TK. Ismaria Al-quranniyah Rajabasa Raya Bandar Lampung dan selesai pada tahun 2003, Sekolah Dasar Negeri 1 Rajabasa Raya Bandar Lampung selesai pada tahun 2009, Sekolah Menengah Pertama Dharma Utama selesai pada tahun 2012, Sekolah Menengah Atas Negeri 13 Bandar Lampung selesai pada tahun 2015 dan mengikuti pendidikan tingkat perguruan tinggi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung dimulai pada semester I Tahun Akademik 2015.

Selama menjadi mahasiswa, aktif diberbagai kegiatan intra maupun ekstra Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.

Bandar Lampung, 20 Juli 2019

Penulis

**Resi Novalia**  
**NPM.1551020275**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan karunia-Nya berupa ilmu pengetahuan, kesehatan, dan petunjuk, sehingga skripsi dengan judul “Analisis Program Pengembangan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung)” dapat diselesaikan. Shalawat serta salam disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan pengikut-pengikutnya yang setia.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi pada program Strata Satu (S1) Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung. Penulis menyadari dan menghargai bantuan semua pihak dalam proses penyelesaian skripsi ini, tidak lupa penulis ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya. Ungkapan terima kasih itu disampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Ruslan Abdul Ghofur, M.S.I selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
2. Ibu Dr. Erike Anggraeni, M.E.Sy selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Raden Intan Lampung.
3. Bapak Dr. H. Nasruddin, M.Ag dan Bapak Fatih Fuadi, S.E.I., M.S.I selaku Pembimbing I dan Pembimbing II, yang telah meluangkan waktu,



memberikan ilmu terkait serta dengan sabar membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Kepada Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan ilmu dan pelajaran kepada penulis selama proses perkuliahan.
5. Kepada seluruh staff akademik dan pegawai perpustakaan yang memberikan pelayanan dalam mendapatkan informasi dan sumber referensi, data dan lainlain.
6. Pimpinan dan staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung yang telah membantu penulis untuk mengumpulkan informasi dan data dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Rekan-rekan Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu kiranya para pembaca dapat memberikan masukan dan saran guna memperbaiki dan melengkapi kekurangan. Penulispun berharap semoga skripsi ini dapat menjadi sumbangan yang bermanfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Khususnya bagi dunia perbankan dan umumnya bagi para pembaca.

Bandar Lampung, 20 Juli 2019

Penulis

**Resi Novalia**  
**NPM.1551020275**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>ix</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Penegasan Judul .....	1
B. Alasan Memilih Judul .....	3
C. Latar Belakang .....	4
D. Batasan Masalah.....	13
E. Rumusan Masalah .....	13
F. Tujuan Penelitian.....	13
G. Signifikasi Penelitian.....	14
H. Metode Penelitian.....	15

### **BAB II MANAJEMEN BANK SYARIAH**

A. Bank Syariah .....	21
1. Definisi Bank Syariah .....	21
2. Dasar Hukum Bank Syariah .....	22
3. Produk-produk Bank Syaiah .....	24
B. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	28
1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	28
2. Definisi Pengembangan Karyawan .....	30
3. Tujuan Pengembangan Karyawan .....	33
4. Pengembangan Tenaga Kerja.....	35
5. Metode-metode Pelatihan dan Pendidikan.....	38
6. Pengembangan dalam Perspektif Islam .....	40
C. Kompensasi .....	42
1. Definisi Kompensasi .....	42
2. Jenis Kompensasi .....	43
3. Tujuan Kompensasi .....	45
4. Sistem dan Waktu Pembayaran Kompensasi.....	45
5. Asas Kompensasi .....	46



6. Kompensasi dalam Perspektif Islam .....	47
D. Produktivitas Kerja .....	49
1. Definisi Produktivitas Kerja.....	49
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja ..	51
3. Pengukuran Produktivitas Kerja .....	52
E. Tinjauan Pustaka .....	53
F. Kerangka Pikir .....	56

### **BAB III PENYAJIAN DATA LAPANGAN**

A. Gambaran Umum Objek Bank Syariah Mandiri .....	57
1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri .....	57
2. Visi dan Misi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	58
3. Shared Values “ <b>ETICH</b> ” dan 10 Perilaku Utama Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung ..	59
4. Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	61
B. Penerapan Program Pengembangan Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	67
C. Pemberian Kompensasi yang Diterapkan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	76

### **BAB IV ANALISIS PENELITIAN**

A. Analisis Program Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.....	80
1. Program Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	80
2. Program Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	82
B. Analisis Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Betung Bandar Lampung .....	86
C. Analisis Program Pengembangan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung Dalam Perspektif Ekonomi Islam .....	89

### **BAB V PENUTUP**

A. Kesimpulan .....	92
B. Saran.....	93

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**





## DAFTAR TABEL

### Tabel

1. Tabel 1.1 Data Jabatan Karyawan .....	9
2. Tabel 1.2 Laporan Keuangan Bank Syariah Mandiri .....	10
3. Tabel 3.1 Data Pencapaian Target Pendapatan Operasional dan Penjualan Produk .....	75
4. Tabel 3.2 Data Pencapaian Target Pembiayaan dan Pendanaan .....	75



## DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 Kerangka Pikir .....	56
2. Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung .....	61





## DAFTAR LAMPIRAN

- |               |  |
|---------------|--|
| 1. Lampiran 1 | : Blangko Konsultasi                   |
| 2. Lampiran 2 | : Surat Pra Riset                      |
| 3. Lampiran 3 | : Surat Riset                          |
| 4. Lampiran 4 | : Lampiran Daftar Pertanyaan Wawancara |
| 5. Lampiran 5 | : Dokumentasi                          |



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Penegasan Judul

Pada kerangka awal guna untuk mendapatkan gambaran yang jelas dan memudahkan dalam memahami skripsi ini maka perlu adanya ulasan terhadap penegasan arti dan maksud dari beberapa istilah yang terkait dengan judul skripsi ini. Berdasarkan penegasan tersebut diharapkan tidak akan terjadi kesalah pahaman terhadap pemaknaan judul dari beberapa istilah yang digunakan. Skripsi ini berjudul **“Analisis Program Pengembangan Karyawan dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung)**. Untuk menghindari kesalah pahaman dalam memahami maksud dan tujuan serta ruang lingkup maka perlu adanya penegasan judul sebagai berikut:

1. Analisis adalah penguraian salah satu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antara bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.<sup>1</sup>
2. Program adalah cara yang disahkan untuk mencapai tujuan dimana melalui hal tersebut bentuk rencana akan lebih terorganisir dan lebih mudah untuk mengoperasionalkan demi tercapainya kegiatan pelaksanaan karena dalam program tersebut telah dimuat berbagai aspek

---

<sup>1</sup> Nurul Oktina, *Kamus Ekonomi* (Surakarta: PT. Aksarra Sinergi Media, 2012), h.12

yang harus dijalankan atau dilaksanakan agar tujuan program itu sendiri dapat tercapai.<sup>2</sup>

3. Pengembangan karyawan merupakan adanya sebuah proses untuk menyegarkan dan mengembangkan kemampuan karyawan dalam bekerja.<sup>3</sup>
4. Kompensasi merupakan sistem pembayaran yang umum diterapkan dengan sistem waktu dan sistem hasil. Dalam sistem waktu besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Dalam Sistem hasil (output) besarnya upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja. Dan sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.<sup>4</sup>
5. Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.kumpulandefinisi.com/2015/05/pengertian-definisi-program-menurut-para-ahli.html> (7 April 2019)

<sup>3</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016), h.140

<sup>4</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h.123

<sup>5</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama, Cetakan ke-8* (Jakarta: Prenamedia Group, 2016), h.99



## **B. Alasan Memilih Judul**

Adapun alasan penulis memilih judul penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Alasan objektif**

Produktivitas adalah seberapa besar hasil akhir yang diperoleh dalam proses produksi dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang karyawan. Salah satu contohnya di lembaga keuangan syariah (Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung). Pentingnya pengembangan karyawan dan pemberian kompensasi terhadap karyawan dimana agar hasil akhir yang dicapai karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya karyawan sering kali adanya rasa ketidakmampuan, kejenuhan dalam bekerja pada bidang tertentu dan rasa frustrasi terhadap kebijakan yang diberikan oleh pimpinan. Dengan demikian hal ini yang mengakibatkan adanya sistem kerja yang kurang maksimal. Sehingga kedua hal tersebut sangat berkaitan satu sama lain. Maka dari itu penulis ingin mengetahui mengenai bagaimana program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan tersebut.

### **2. Alasan subjektif**

a. Pokok bahasan skripsi ini sesuai berdasarkan jurusan yaitu Perbankan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, yang merupakan

salah satu kajian keilmuan yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan dalam suatu lembaga atau perusahaan.

- b. Penulis optimis bahwa penelitian ini dapat diselesaikan. Hal ini didukung dengan tersedianya data-data yang dibutuhkan dan ketersediaan serta keterbukaan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung untuk dijadikan tempat penelitian.

### C. Latar Belakang

Di dalam menghadapi perkembangan teknologi yang sangat cepat pada era globalisasi saat ini, sumber daya manusia yang berkualitas menjadi kekuatan bagi perusahaan untuk bertahan hidup. Kemudahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi juga menyebabkan banyaknya pesaing-pesaing baru masuk dalam bisnis yang telah dijalani.

Kemudahan pesaing-pesaing baru untuk masuk dalam dunia bisnis mengakibatkan adanya persaingan yang semakin ketat. Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia harus direncanakan dengan baik demi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.<sup>6</sup>

Perusahaan membutuhkan tenaga-tenaga kerja yang mempunyai motivasi kerja tinggi, mau bekerja, dan penuh tanggung jawab serta kinerja yang baik. Dimana mereka memandang kerja bukan semata-mata sebagai sumber penghasilan, tetapi merupakan kesempatan untuk

---

<sup>6</sup> Ludfia Dipang, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dala Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasrat Abadi Manado, *Jurnal EMBA* Vol. 1 No.3 September 2013, h. 1080

mengembangkan diri, mengembangkan sesuatu yang berarti bagi perusahaan dan berfungsi sebagai tempat untuk mereka yang mampu bekerja keras dan produktif. Tolak ukur peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi adalah semangat berkinerja yang mendorong individu berkarya melebihi kemampuan yang sebelumnya ditampilkan.<sup>7</sup>

Dalam memperoleh kinerja yang memuaskan untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu perusahaan diperlukan kemampuan yang profesional dan untuk mencapainya harus melalui beberapa tahapan atau proses. Dengan demikian kemampuan sumber daya manusia yaitu karyawan harus diberdayakan melalui pendidikan dan pelatihan. Dengan kemampuan kerja yang memadai diharapkan memberikan implikasi terhadap peningkatan kinerja karyawan sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, efisien, dan profesional.

Pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi atau perusahaan.<sup>8</sup>

Pendidikan adalah sebuah proses dimana seseorang mendapatkan kapabilitas (kesanggupan) untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan hal yang sangat penting yang dapat

---

<sup>7</sup> Juliansyah, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis* (Jakarta: Kencana Premedia Group, 2013), h.268

<sup>8</sup> Sedarmayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri sipil* (Bandung: Refika Aditama, 2011), h. 163



dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan segenap pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi di masa kini dan di masa yang akan datang.<sup>9</sup>

Pengembangan dalam segala bidang merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dimana dalam ajaran Islam bekerja adalah aktivitas dinamis dan mempunyai tujuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu (jasmani dan rohani) dan di dalam pencapaian tujuannya tersebut manusia berupaya dengan penuh kesungguhan untuk mewujudkan prestasi yang optimal sebagai bukti pengabdian dirinya kepada Allah SWT.<sup>10</sup> Dasar hukum bekerja dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (Qs. At-Taubah (9) : 105)

Selain pendidikan dan pelatihan, faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kompensasi karena kepuasan kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan

<sup>9</sup> Mathis LM dan Jackson JH, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Sepuluh* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h.301

<sup>10</sup> Nurul Ichsan, Kerja, Bisnis dan Sukses Menurut Islam, *The Journal of Tauhidinomics* Vol.1 No. 2(2015); 167-182, h.170

untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja. Kompensasi merupakan salah satu alat yang potensial untuk memotivasi karyawan dalam bekerja. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi dapat menimbulkan rasa puas karyawan sesuai antara hasil yang dikerjakan dan bentuk kompensasi ditetapkan perusahaan. Sehingga tercapai kinerja yang optimal dan membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Pemberian kompensasi secara finansial maupun non finansial yang diberikan perusahaan sering kali dirasa kurang sesuai dengan yang diharapkan para karyawan karena beban kerja yang mungkin lebih besar dibandingkan dengan kompensasi yang diterima. Hal ini menyebabkan adanya dampak pada menurunnya motivasi kerja pada karyawan sehingga hasil kerja yang dilakukan kurang memuaskan.

Dengan demikian hal ini diharapkan agar perusahaan memberikan kompensasi terhadap karyawan secara baik sehingga dapat memicu semangat dan memotivasi karyawan agar memberikan kontribusi yang semakin meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Perbankan syariah merupakan lembaga keuangan yang bergerak dibidang jasa. Secara umum bank syariah dapat didefinisikan sebagai bank dengan pola bagi hasil yang merupakan landasan utama dalam segala operasinya, baik dalam produk pendanaan, pembiayaan, maupun dalam produk lainnya.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah* (Jakarta : Rajawali Pers, Cet Ke-5, 2015), h.2

Bank syariah pertama di Indonesia yaitu PT Bank Muamalat Indonesia. Dalam perkembangan selanjutnya kehadiran Bank Syariah di Indonesia khususnya cukup menggembirakan. Di samping Bank Muamalat Indonesia, saat ini juga telah lahir Bank Syariah milik pemerintah seperti Bank Syariah Mandiri (BSM).<sup>12</sup> Bank ini berdiri pada tahun 1955 dengan nama Bank Industri Nasional. Bank ini beberapa kali berganti nama menjadi Bank Syariah Mandiri pada tahun 1999 setelah sebelumnya bernama Bank Susila Bakti yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi.<sup>13</sup>

Salah satu Bank Syariah Mandiri yang beroperasi di Indonesia khususnya wilayah Bandar Lampung ialah Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah Islam yang memiliki potensi sumber daya manusia dalam kapasitas yang beragam. Dalam hal ini untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perusahaannya Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung memiliki jumlah karyawan sebanyak 28 orang dengan menduduki posisi jabatan yang berbeda-beda, sebagai berikut.

---

<sup>12</sup> Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya* (Jakarta: Rajawali Pers, Cet Ke-15, 2014), h.165

<sup>13</sup> Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di: [www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id) (9 April 2019)



**Tabel 1.1**  
**Data Jabatan Karyawan**

No.	Jabatan Karyawan	Jumlah karyawan
1.	Branch Manager	1 Orang
2.	Branch Operation & Service Manager	1 Orang
3.	Consumer Banking Relation Manager	1 Orang
4.	Junior Consumer Banking Relation Manager	1 Orang
5.	Micro Banking Manager Teluk 1	2 Orang
6.	Micro Banking Manager Teluk 2	1 Orang
7.	Teller	1 Orang
8.	Consumer Funding Executive	1 Orang
9.	Analyst Micro Teluk 1	1 Orang
10.	Analyst Micro Teluk 2	1 Orang
11.	General Support Staff	1 Orang
12.	Sharia Funding Executive	1 Orang
13.	Pelaksana Marketing Mikro	8 Orang
14.	Customer Service	2 Orang
15.	Office Boy	1 Orang
16.	Security	3 Orang
17.	Driver	1 Orang
Jumlah		28 Orang

Sumber: Data Primer 2019, Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung.

Dari hasil wawancara dan observasi yang penulis lakukan kepada salah satu bagian General Support Staff (GSS) dalam hal pemberian program pengembangan karyawan diberikan dengan menggunakan metode

pendidikan dan pelatihan kepada karyawan yang di selenggarakan oleh kantor pusat Bank Syariah Mandiri. Kemudian adanya kompensasi yang diberikan baik secara langsung atau tidak langsung pada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung diterapkan berdasarkan tingkat prestasi, tingkat jabatan dan statau jabatan sesuai dengan besaran rupiah yang tidak disebutkan.<sup>14</sup>

Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan dinilai baik atau tidak maka salah satunya dapat dilihat dari pendapatan yang dihasilkan dan diperoleh Bank Syariah Mandiri, sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Total Aset, Pembiayaan, DPK, dan Laba Rugi Bank Syariah Mandiri**  
**(Dalam Jutaan Rupiah)**

<b>Tahun</b>	<b>Aset</b>	<b>Pembiayaan</b>	<b>Laba Rugi</b>	<b>DPK</b>
2018	98.341.116	23.840.267	724.924	68.294.352
2017	87.915.020	20.628.438	421.804	76.046.612
2016	78.831.722	16.086.678	278.689	68.383.692
2015	70.639.710	13.120.460	681.775	61.043.632

Sumber: Data Sekunder diolah tahun 2019, Bank Syariah Mandiri.

Dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa aset yang dimiliki oleh Bank Syariah Mandiri selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya dari tahun 2015-2018, dan pada pembiayaan setiap tahunnya juga selalu mengalami peningkatan dari tahun 2015-2018, kemudian laba rugi mengalami

---

<sup>14</sup> Wawancara dengan Fimansyah Hanibal, General Support Staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (11 April 2019)

keadaan tidak stabil dimana pada tahun 2015-2016 laba rugi yang diperoleh oleh bank syariah mandiri mengalami penurunan dan terjadi peningkatan kembali pada tahun 2017-2018. Selain itu dana pihak ketiga yang pada tahun 2015-2017 selalu mengalami peningkatan namun terjadi penurunan pada tahun 2018. Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa aset dan pembiayaan selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya namun terjadi keadaan yang tidak stabil pada laba rugi dan terjadinya penurunan pada dana pihak ketiga, dengan mengetahui hal ini maka penulis ingin mengetahui bagaimana kinerja atau produktivitas kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa nasabah Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, mereka menilai bahwa dalam segi pelayanan yang diberikan sudah cukup baik, namun bagi mereka masih belum paham dengan perbedaan yang ada pada bank syariah dan bank konvensional yang di nilai sama saja karena sama-sama adanya pengambilan keuntungan yaitu, bunga. Dimana dalam islam sebenarnya dilarang atau yang biasa disebut dengan riba.<sup>15</sup>

Dalam hal ini terlihat bahwa terdapat karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung yang masih kurang memahami tugas dan fungsinya secara optimal dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan jabatannya, serta pendidikan akhir yang tidak sesuai antara jurusan dengan

---

<sup>15</sup> Wawancara dengan Sefta Karti Karin dan Awaludin Romi, nasabah Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (23 September 2019)



pekerjannya. Pendidikan akhir karyawan yang berbasis non-syariah atau berasal dari umum menyebabkan mereka mendapatkan kesulitan baik secara teori maupun praktek. Sehingga karyawan masih belum bisa menyampaikan secara benar tentang Bank Syariah Mandiri ini sendiri.

Peningkatan produktivitas tenaga kerja merupakan tanggung jawab dari perusahaan dengan tersedianya pendidikan, pelatihan, kompensasi dan prasarana kerja lainnya, sedangkan karyawan berkewajiban untuk memberikan etos kerja yang baik, disiplin, sikap peduli dengan sesama rekan kerja dan berinisiatif untuk memberikan hasil kerja yang optimal secara terus menerus.

Pada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi maka perusahaan perlu memperhatikan terkait dengan masalah pendidikan dan pelatihan yang merata serta kompensasi terhadap karyawannya yang merupakan faktor pendorong dalam tercapainya produktivitas kerja yang optimal sehingga dapat menjamin kelangsungan hidup bagi perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka penulis sangat tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang **“Analisis Program Pengembangan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung)”**.

#### **D. Batasan Masalah**

Untuk memperjelas ruang lingkup masalah yang akan dibahas dan agar penelitian dilakukan seacara fokus maka batasan masalah dalam penelitian ini hanya pada program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

#### **E. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan yang hendak di teliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana program pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung?
2. Bagaimana pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung?
3. Bagaimana program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dalam perspektif ekonomi Islam?

#### **F. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui program pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.
2. Untuk mengetahui pemberian kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.
3. Untuk mengetahui program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dalam perspektif ekonomi Islam.

#### **G. Signifikasi Penelitian**

Berdasarkan tujuan diatas maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan signifikasi atau manfaat sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Bagi penulis dapat menambah khasanah pengetahuan, baik pengetahuan ilmiah maupun di bidang keilmuan serta mendapatkan informasi yang berharga mengenai sumber daya manusia khususnya mengenai produktivitas kerja karyawan yang dipengaruhi oleh pengembangan karyawan dan kompensasi. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan sebagai informasi tentang manajemen sumber daya manusia dan sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya.

## 2. Secara Praktis

Bagi perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tolak ukur dan bahan evaluasi untuk memberikan suatu keputusan dan kebijakan-kebijakan baru di Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung terutama dalam menghadapi masalah mengenai produktivitas kerja karyawan.

## H. Metode Penelitian

### 1. Jenis dan Sifat Penelitian

#### a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang biasa disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan dilapangan.<sup>16</sup> Dengan menggunakan metode observasi yang di dapat dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan) dimana peneliti melakukan dengan cara wawancara terbuka dan dokumentasi pada objek yaitu karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

#### b. Sifat Penelitian

Dilihat dari sifatnya, penelitian ini bersifat deskriptif analisis yang menggambarkan atau uraian atas suatu keadaan sejernih

---

<sup>16</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)* (Bandung: Alfabeta, 2017), h. 12



mungkin, tanpa ada perlakuan terhadap objek yang diteliti. Menggambarkan dalam hal ini yaitu menggambarkan dan menjelaskan data-data yang didapat dari lapangan apa adanya. Dalam hal ini tentang bagaimana program pengembangan karyawan dan kompensasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan agar lebih memahami fungsi dan tugasnya dalam bekerja.

## 2. Sumber Data

Dalam penelitian ini untuk mengumpulkan informasi yang diperoleh maka menggunakan data sebagai berikut:

### a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh secara langsung dari lapangan yang objeknya yaitu karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung. Data ini merupakan data utama yang penulis gunakan untuk mencari informasi mengenai analisis program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh oleh suatu perusahaan dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi. Dalam penelitian ini penulis memperoleh data mengenai gambaran umum tentang perusahaan yaitu Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dan berbagai sumber informasi lainnya

baik buku-buku, jurnal ilmiah dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Perlu dijelaskan bahwa pengumpulan data dapat dikerjakan berdasarkan pengamatan, yaitu:

#### a. Metode Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang memiliki ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner.<sup>17</sup> Dalam penelitian observasi diartikan sebagai pengamatan terhadap pola perilaku manusia dalam situasi tertentu, untuk mendapatkan informasi tentang fenomena yang diinginkan.<sup>18</sup> Pada penelitian ini penulis melakukan observasi di Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

#### b. Metode *Interview* (Wawancara)

*Interview* (wawancara) merupakan teknik pengumpulan data dimana pewawancara (peneliti atau yang diberi tugas melakukan pengumpulan data) dalam mengumpulkan data mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan

---

<sup>17</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method) ...*, h. 196

<sup>18</sup> *Ibid*, h. 197

permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil.<sup>19</sup>

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data, dimana datanya tersimpan dalam bentuk dokumentasi berbentuk surat, catatan harian, arsip foto, hasil rapat, cinderamata, jurnal kegiatan dan sebagainya. Bahan dokumenter terbagi beberapa macam, yaitu otobiografi, surat-surat pribadi, buku atau catatan harian, memorial, klipping, dokumen pemerintah atau swasta, data di server dan flasdis, data tersimpan di website, dan lain-lain.

**4. Populasi dan Sampel**

**a. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>20</sup>

Populasi merupakan semua individu atau unit-unit yang menjadi target penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi sebanyak 28 karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

---

<sup>19</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)* ..., h. 188

<sup>20</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)* ..., h. 119

## b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.<sup>21</sup>

Sampel yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah keseluruhan jumlah populasi yang dijadikan sampel yaitu sebanyak 28 karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung terdiri dari 22 karyawan laki-laki dan 6 karyawan perempuan.

## 5. Teknis Analisis Data

Analisis data adalah mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas.<sup>22</sup> Setelah data terkumpul maka selanjutnya data dikelola dan dianalisis dengan beberapa cara antara lain :

### a. Reduksi data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah di reduksi akan

<sup>21</sup>, *Ibid*, h.120

<sup>22</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung : Alfabeta, 2014), h. 246



memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.<sup>23</sup> Dalam hal ini peneliti lebih memfokuskan pada hal-hal penting yang berkaitan dengan program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

b. Penyajian data (Data Display)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini penyajian data yang dilakukan peneliti, yakni menguraikan dan mendeskripsikan secara rinci apakah program pengembangan karyawan dan kompensasi dapat meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan agar lebih berkontribusi dengan semakin meningkat terhadap perusahaan.

c. Conclusion Drawing (Kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap, sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interatif, dan teori.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibid*, h. 247

<sup>24</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 252

## **BAB II**

### **MANAJEMEN BANK SYARIAH**

#### **A. Bank Syariah**

##### **1. Definisi Bank Syariah**

Perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah memiliki fungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk titipan dan investasi dari pihak pemilik dana. Fungsi lainnya ialah menyalurkan dana kepada pihak lain yang membutuhkan dana dalam bentuk jual beli maupun kerja sama usaha.<sup>1</sup>

Bank syariah sebagai lembaga intermediasi antara pihak investor yang menginvestasikan dananya di bank kemudian selanjutnya bank syariah menyalurkan dananya kepada pihak lain yang membutuhkan dana. Bank syariah merupakan bank yang kegiatannya mengacu pada hukum Islam, dan dalam kegiatannya tidak membebankan bunga maupun tidak membayar bunga kepada nasabah. Imbalan yang diterima oleh bank syariah maupun yang dibayarkan kepada nasabah tergantung dari akad dan perjanjian antara nasabah dan bank.<sup>2</sup>

Bank islam atau biasa disebut dengan bank tanpa bunga adalah lembaga keuangan atau perbankan yang operasional dan produknya

---

<sup>1</sup> Ismail, *Perbankan Syariah Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2016), h.32

<sup>2</sup> *Ibid*, h.33

dikembangkan berlandaskan pada Al-Qur'an dan Hadits Nabi Saw. Atau dengan kata lain, Bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoprasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam.<sup>3</sup>

Dalam pengertian lain disebutkan bahwa yang dimaksud bank syariah adalah bank yang dalam aktivitasnya, baik dalam penghimpunan dana maupun dalam rangka penyaluran dananya memberikan dan mengenakan imbalan atas dasar prinsip syariah.<sup>4</sup> Bank syariah menurut Undang-undang Nomor 21 tahun 2008 adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Syariah (BPRS).<sup>5</sup>

## 2. Dasar Hukum Bank Syariah

### a. Al-Qur'an

Perbankan syariah dalam menjalankan fungsi dan tugasnya tidak boleh terlepas dari dasar hukumnya yang berlandaskan Al-Qur'an. Hal ini sesuai dengan surah Ali 'Imran ayat 130 yang menjelaskan bank syariah tidak boleh melakukan suatu riba, sebagai berikut:

---

<sup>3</sup> Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), h.2

<sup>4</sup> Ahmad Rodoni, Abdul Hamid, *Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Zikrul Hakim, 2008), h. 14.

<sup>5</sup> Undang-undang Nomor 21 tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah, h.3.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ  
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan Riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan*”. (Qs. Ali ‘Imran (3) : 130)

Berdasarkan ayat Allah SWT melarang hamba-hambanya yang beriman untuk melakukan riba dengan cara yang berlipat ganda. Hal ini agar manusia dalam mematuhi segala perintah dan menjauhi larangan yang Allah SWT tentukan. Sehingga hambanya dapat memperoleh suatu kebaikan dan keberuntungan yang akan dirasakan baik di dunia maupun akhirat. Oleh karena itu perbankan syariah hadir dengan menggunakan sistem bagi hasil yang berbeda dengan bank konvensional yang menggunakan sistem bunga.

b. Peraturan perundang-undangan tentang perbankan

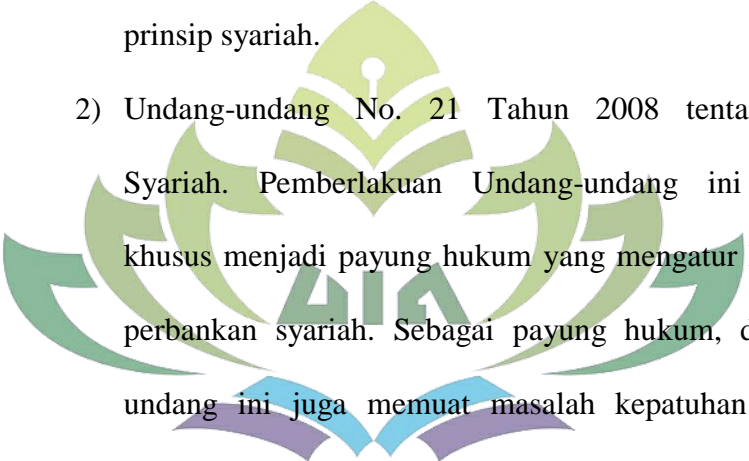
Peraturan perundang-undangan yang menjadi pedoman kegiatan perbankan syariah adalah sebagai berikut :<sup>6</sup>

- 1) Undang-undang No. 10 tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Pada pembagian penjelasan Undang-undang perbankan No. 10 Tahun 1998 dinyatakan bahwa peranan bank dalam

---

<sup>6</sup> Burhanuddin, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), h. 31

menyelenggarakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah perlu ditingkatkan untuk menampung aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Karena itu pemberlakuan Undang-undang ini memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi masyarakat untuk mendirikan bank yang menyelenggarakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, termasuk pemberian kesempatan kepada Bank Umum Syariah untuk membuka kantor cabangnya yang khusus melakukan kegiatan berdasarkan prinsip syariah.

- 
- 2) Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Pemberlakuan Undang-undang ini dimaksudkan khusus menjadi payung hukum yang mengatur kegiatan usaha perbankan syariah. Sebagai payung hukum, dalam undang-undang ini juga memuat masalah kepatuhan syariah yang kewenangannya berada pada Dewan Syariah Nasional-Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI) melalui Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang ditempatkan pada masing-masing Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah (UUS).

### **3. Produk-produk Bank Syariah**

Pada sistem operasi bank syariah, pemilik dana menanamkan uangnya di bank tidak dengan motif mendapatkan bunga, tapi dalam rangka mendapatkan keuntungan bagi hasil. Dana nasabah tersebut kemudian disalurkan kepada mereka yang membutuhkan (misalnya



modal usaha), dengan perjajian pembagian keuntungan yang sesuai dengan kesepakatan.<sup>7</sup> Secara garis besar, pengembangan produk bank syariah dikelompokkan menjadi tiga kelompok. Produk-produk tersebut ditawarkan kepada nasabahnya. Dengan penjelasan sebagai berikut:<sup>8</sup>

a. Penyaluran dana

1) Prinsip jual beli (*Ba'i*)

Jual beli dilaksanakan karena adanya pemindahan kepemilikan barang, keuntungan bank disebutkan di depan dan termasuk harga dari harga yang dijual. Terdapat tiga jenis jual beli dalam pembiayaan konsumtif, modal kerja dan investasi dalam bank syariah, yaitu:

- a) *Ba'i Al-Murabahah*: jual beli dengan harga asli ditambah keuntungan yang disepakati antara pihak bank dengan nasabah, dalam hal ini bank menyebutkan harga barang kepada nasabah yang kemudian bank memberikan laba dalam jumlah tertentu sesuai dengan kesepakatan.
- b) *Ba'i As-Salam*: dalam jual beli ini nasabah sebagai pembeli dan pemesan memberikan uangnya di tempat akad sesuai dengan harga barang yang dipesan dan sifat barang telah disebutkan sebelumnya.
- c) *Ba'i Al-Istishna*: merupakan kegiatan dari *Ba'i As-Salam* namun *Ba'i Al-Istishna* biasa digunakan dalam bidang

---

<sup>7</sup> Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah ....*, h. 28

<sup>8</sup> *Ibid*, h. 29

manufaktur. *Ba'i Al-Istishna* mengikuti *Ba'i As-Salam* namun pembayaran dapat dilakukan beberapa kali pembayaran.

## 2) Prinsip sewa (*Ijarah*)

*Ijarah* adalah kesepakatan pemindahan hak guna atas barang atau jasa melalui sewa tanpa diikuti pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa.<sup>9</sup>

## 3) Prinsip bagi hasil (*Syirkah*)

Dalam prinsip bagi hasil terdapat dua macam produk, yaitu:

- a) *Musyarakah*: adalah salah satu produk bank syariah yang mana terdapat dua pihak atau lebih yang bekerja sama untuk meningkatkan asset yang dimiliki bersama dimana seluruh pihak memadukan sumber daya yang mereka miliki baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.
- b) *Mudharabah*: mudharabah adalah kerjasama dua orang atau lebih di mana pemilik modal memberikan mempercayakan sejumlah modal kepada pengelola dengan perjanjian pembagian keuntungan.

---

<sup>9</sup> *Ibid*, h. 30

## b. Penghimpunan Dana

Produk penghimpunan dana pada bank syariah meliputi giro tabungan, dan deposito. Prinsip yang diterapkan dalam bank syariah adalah:

### 1) Prinsip wadiah

Penerapan prinsip wadiah yang dilakukan adalah *wadiah yad dhamanah* yang diterapkan pada rekening produk giro.

### 2) Prinsip mudharabah

Berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh pihak penyimpan, maka prinsip mudharabah dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:<sup>10</sup>

- a) *Mudharabah mutlaqah*: prinsip dapat berupa tabungan dan deposito, sehingga ada dua jenis yaitu tabungan mudharabah dan deposito mudharabah.
- b) *Mudharabah muqayyadah on balance sheet*: jenis ini adalah simpanan khusus dan pemilik dapat menetapkan syarat-syarat khusus yang harus dipatuhi oleh bank.
- c) *Mudharabah muqayyadah off balance sheet*: yaitu penyaluran dana langsung kepada pelaksana usaha dan bank sebagai perantara pemilik dana dengan pelaksana usaha.

---

<sup>10</sup> *Ibid*, h.31

c. Jasa perbankan

Selain dapat melakukan kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana. Bank juga dapat memberikan jasa kepada nasabah dengan mendapatkan imbalan berupa sewa atau keuntungan, jasa tersebut antara lain:<sup>11</sup>

1) *Sharf* (Jual Beli Valuta Asing)

Adalah jual beli uang yang tidak sejenis namun harus dilakukan pada waktu yang sama (*spot*). Bank mengambil keuntungan untuk jasa jual beli tersebut.

2) *Ijarah* (Sewa)

Kegiatan *ijarah* ini menyewakan simpanan (*safe deposit box*) dan jasa tata-laksana administrasi dokumen (*custodian*), dalam hal ini bank mendapatkan imabaln sewa dari jasa tersebut.

## B. Manajemen Sumber Daya Manusia

### 1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan personal, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang berkenaan dengan unsur-unsur pokok dalam suatu proyek. Tujuannya adalah agar hasil-

---

<sup>11</sup> *Ibid*, h.32

hasil yang ditargetkan dapat tercapai dengan cara yang efektif dan efisien.<sup>12</sup>

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.<sup>13</sup>

Menurut Simamora, manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai salah satu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyarigan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.<sup>14</sup>

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Menurut Umar, dalam

---

<sup>12</sup> Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah ....*, h. 68

<sup>13</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia....*, h.5

<sup>14</sup> *Ibid*, h.6



tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:<sup>15</sup>

- a. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
- b. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
- c. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.<sup>16</sup>

## 2. Definisi Pengembangan Karyawan

Pengembangan Karyawan merupakan kegiatan pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan umum jangka panjang. Istilah pengembangan (*development*) dapat dimaknai supaya upaya meningkatkan segala sesuatu yang dimiliki agar bertambah menjadi lebih baik atau lebih besar dari sebelumnya. Pengembangan juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung

---

<sup>15</sup> *Ibid*, h.7

<sup>16</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* ...., h.6

jawab yang lebih tinggi dan memenuhi kebutuhan jangka panjang yang terus menerus.<sup>17</sup>

Menurut Hasibuan Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Sedangkan latihan adalah suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seseorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.<sup>18</sup>

Menurut Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 dikemukakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.<sup>19</sup>

Menurut Mangkuprawira bahwa pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar karyawan

---

<sup>17</sup> Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), h.138

<sup>18</sup> Priyono dan Marmis, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Zifatama Publisher, 2008), h. 46

<sup>19</sup> Jeane Marie Tulung, Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado, *Journal "Acta Diurna"*, Volume III. No. 3 Tahun 2014, h. 6

semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.<sup>20</sup>

Definisi lainnya menurut Rachmawati pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia.<sup>21</sup>

Berdasarkan uraian diatas maka pengembangan karyawan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan baik secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral serta pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Apabila pengembangan karyawan kurang diperhatikan hal ini dapat menimbulkan produktivitas pada suatu perusahaan menjadi menurun karena kalah bersaing dengan keunggulan perusahaan lain, selain itu dapat menurunkannya semangat dan motivasi kerja karena kejenuhan pada karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Pengembangan karyawan merupakan suatu hal yang sangat efektif untuk menghadapi tantangan dalam suatu perusahaan.

Pengembangan dengan ini dapat disimpulkan sebagai bentuk kegiatan

---

<sup>20</sup> Erlin Emilia Kandao, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja, Jurnal Acta Diurna, 2013, h.2

<sup>21</sup> *Ibid*, h 5

yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang untuk meningkatkan karirnya dimasa yang akan datang.<sup>22</sup>

### 3. Tujuan Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan yang dilakukan secara benar akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Hal ini sesuai atau sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan karyawan sebagian memiliki kesamaan dengan pelatihan, namun dalam beberapa aspek terdapat perbedaan. Berikut ini tujuan karyawan adalah untuk:<sup>23</sup>

a. Menggali bakat yang terpendam

Melalui pengembangan, maka bakat yang terpendam dapat ditimbulkan sehingga dapat dikembangkan semaksimal mungkin.

b. Penyegaran kembali

Melalui program pengembangan, maka karyawan akan menemukan kembali rasa kepercayaan dirinya, sekaligus menyegarkan kembali semangat kerjanya.

---

<sup>22</sup> Angrian Pemana, Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega KCP Serang, *Jurnal MIX*, Volume III, No. 2, Juni 2013. H.251

<sup>23</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* ...., h.141

c. Memperbaiki kinerja karyawan

Jika kinerja karyawan terus menurun dengan berbagai sebab, maka dengan mengikuti pengembangan karyawan, kinerjanya diharapkan akan meningkat.

d. Meningkatkan motivasi kerja

Dengan mengikuti pengembangan karyawan, maka diharapkan motivasinya kembali bangkit dan menguat.

e. Meningkatkan kegairahan dalam bekerja

Dengan mengikuti pengembangan diharapkan karyawankembali bergairah bekerja dan tidak loyo untuk mengerjakan pekerjaannya.

f. Meningkatkan semangat kerja

Dengan mengikuti pengembangan karyawan diharapkan timbul semangat baru untuk bekerja.

g. Kebutuhan promosi dan rotasi/mutasi karyawan

Pengembangan karyawan juga bermanfaat dalam rangka atau rotasi/mutasi karyawan ke bidang atau wilayah lain guna menambah pengetahuan dan pengalamannya di bidang tertentu.

h. Meningkatkan rasa kebersamaan

Artinya dengan mengikuti pengembangan karyawan otomatis akan timbul rasa kebersamaan dan kerja sama yang baik antara karyawan.



#### 4. Pengembangan Tenaga Kerja

Pengembangan sumber daya manusia adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan sikapnya. Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi dalam usaha pengembangan tenaga kerja, antara lain sebagai berikut:<sup>24</sup>

##### a. Pelatihan atau pendidikan

Latihan atau pendidikan diartikan sebagai kegiatan perusahaan yang didesain untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan mengubah sikap pegawai yang bersangkutan lebih maju dalam melaksanakan tugas tertentu. Latihan lebih bersifat praktis, sedangkan pendidikan lebih bersifat teoritis. Dasar pikiran pokok mengenai latihan atau pendidikan mencakup tiga hal pokok sebagai berikut:

- 1) Latihan atau pendidikan haruslah berupa proses yang kontinyu dan tetap.
- 2) Latihan atau pendidikan diterapkan ke setiap tingkat dan jabatan.
- 3) Tanggung jawab manajer akan latihan atau pendidikan boleh didelegasikan, namun tanggung jawabnya tetap berada di tangan manajer yang bersangkutan.

---

<sup>24</sup> M. Nazar Almasir, Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam, Kutubkhanah: *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol.19, No.2 Juli-Desember 2016, h.142-145

b. Rotasi Jabatan

Dengan rotasi jabatan seorang karyawan ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Selain agar karyawan memahami pelaksanaan berbagai tugas, juga agar ia memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan. Dalam penerapan rotasi jabatan perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Jabatan karyawan yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan.
- 2) Metode melakukan pekerjaan harus sama antara pekerjaan harus sama antara satu dengan yang lain.
- 3) Pejabat yang dimutasi harus mempunyai pengalaman yang memungkinkan menegrti dasar-dasar pekerjaan baru.

c. Delegasi

Salah satu kualifikasi penting dari seorang manajer adalah kesanggupan mendelegasi sebagian tugas dan wewenangnya kepada bawahannya. Dalam pelaksanaannya, agar delegasi itu dapat efektif sebaiknya diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Unsur-unsur delegasi harus lengkap dan jelas, yaitu tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban (*authority, responsibility, dan accountability*).
- 2) Delegasi diberikan kepada orang yang tepat, artinya diharapkan mampu melaksanakan tugas tersebut.

- 3) Delegasi harus dibarengi dengan peralatan, waktu, biaya yang diperlukan.
- 4) Kepada mereka yang menerima delegasi harus dimotivasi agar memberi insentif yang diperlukan.

d. Promosi

Salah satu tindakan promosi ialah untuk mengembangkan pegawai, sebab pegawai yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya.

e. Pemindahan

Pemindahan atau transfer adalah kegiatan mengganti jabatan karyawan yang setingkat.

f. Konseling

Dalam setiap organisasi, karyawan dapat dibagi atas dua macam, yaitu penasehat dan yang menasehati. Umumnya para manajer termasuk kepada kelompok penasehat, yakni penasehat bawahan-bawahannya khusus yang berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan bawahan tersebut demi semakin terampilnya para karyawan yang bersangkutan.

g. Konferensi

Ikut serta dalam suatu konferensi bagi seseorang akan banyak memberi pengalaman, pengetahuan dalam berbagai bidang

serta dapat menambah keterampilan. Khusus kepada para manajer, konferensi membawa dampak positif dalam pengembangan para manajer tersebut.

h. Memberikan kompensasi dan tunjangan

Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan.

i. Pemberhentian karyawan (Perampingan dan *Outsourcing*)

Baik karyawan maupun perusahaan dapat memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja.

## 5. Metode-metode pelatihan dan pendidikan

Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Ada beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, antara lain metode *on the job training* dan *off the job training*:<sup>25</sup>

a. Metode *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam bentuk melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan

---

<sup>25</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 210-211

menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusia, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Ada empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbing dan pelatihan posisi.

- 1) Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- 2) Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.
- 3) Pembimbing, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya.
- 4) Pelatihan posisi, tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu.

b. Metode *Off The Job Training*

Dalam metode *off the job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatihan didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi. Keuntungan dengan metode ini, para peserta latihan



tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta latihan sehingga membutuhkan waktu yang lama dalam pelatihan. metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- 1) *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu.
- 2) *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilakukan diluar perusahaan.
- 3) *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut.

## 6. Pengembangan dalam Perspektif Islam

Pengembangan dalam perspektif Islam dilihat dari manajemen sumber daya insaninya. Manajemen sumber daya insani adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> H. Ali Hardana, Manajemen Sumber Daya Insani, *Jurnal AL-MASHARIF*, Volume 3, No. 1, Januari-Juni 2015, h.116

Menurut Mathis dan Jackson sumber daya insani adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga dijelaskan di dalam al-Qur'an yang menjelaskan bahwa manusia ialah makhluk yang diciptakan sangat sempurna dan memiliki banyak potensi dalam dirinya.<sup>27</sup> Surat Al-Jaatsiyah ayat: 13 yang berbunyi:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ  
لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: *"Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir". (Qs. Al-Jaatsiyah (45) : 13).*

Ayat diatas menjelaskan bahwa apapun sumber daya yang telah diciptakan Allah SWT di dunia ini hendaknya dikelola secara baik dan benar. Demikian pula dengan pengelolaan sumber daya manusia yang ada harus di kelola dengan baik agar segala sesuatu yang dikerjakan dapat memberikan hasil yang optimal.

Sumber daya manusia yang kompeten adalah sumber daya yang memiliki sifat *kafa'ah* atau keahlian dalam bekerja, *amanah* atau

---

<sup>27</sup> *Ibid*, h.117

terpercaya dalam melaksanakan tugas dan *himmataatulah amal* atau memiliki perilaku kerja yang baik.<sup>28</sup>

Adapun yang dimaksud dengan sumber daya insani di definisikan sebagai orang-orang yang ada dalam suatu organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>29</sup> Dengan demikian, yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya insani ialah pendidikan yang dilakukan secara jangka panjang dengan penerapan prosedur yang terstruktur dan secara sistematis dalam mencapai tujuannya.

### C. Kompensasi

#### 1. Definisi Kompensasi

Administrasi kompensasi merupakan salah satu bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan menantang banyak unsur dan memiliki dampak yang cukup panjang bagi tujuan-tujuan stratejik organisasi. Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Shonia Lingga Pratiwi dan Hendry Cahyono, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan, *Jurnal Ekonomi Islam*, Volume 1 Nomor 2, tahun 2018 Halaman 145-153, h. 147

<sup>29</sup> Fahadil Amin Al Hasan dan Muhammad Irfan Maulana, Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani Di Lembaga Keuangan Syariah Dalam Menghadapi Persaingan Global Sosio Didaktika: *Social Science Education Journal*, 3 (1), 2016, h.31

<sup>30</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2008), h.4

Menurut Malayu S.P Hasibuan menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua yang berbentuk uang maupun barang baik langsung maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan.<sup>31</sup>

Menurut Hariandja mengatakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.<sup>32</sup>

Berdasarkan uraian diatas maka dalam pekerjaan yang dilakukan harus adanya kedua belah pihak yang saling mempengaruhi secara relevan antara beban pekerjaan dan kompensasi yang diterima. Sehingga dalam hal ini diharapkan pemberiann kompensasi dapat memberikan motivasi bagi karyawan agar lebih semangat dalam mencapai tujuan perusahaan.

## 2. Jenis Kompensasi

Penghargaan/ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut:<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 118

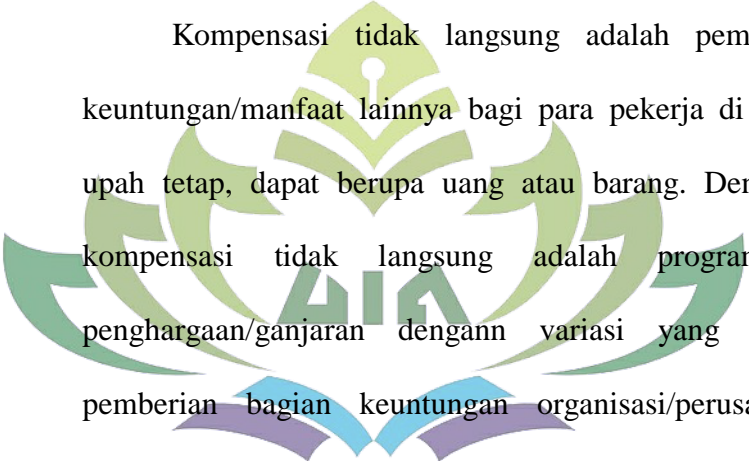
<sup>32</sup> Yuli Suwati , Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda, *eJounal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 2013: 41-55,h. 42

<sup>33</sup> Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), h.316-317

a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

b. Kompensasi tidak langsung



Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengann variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Dalam variasi yang luas itu maka dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dan lain-lain.

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus.

### 3. Tujuan kompensasi

Tujuan Kompensasi adalah sebagai bagian dari fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM), maka pemberian kompensasi kepada karyawan bertujuan untuk:<sup>34</sup>

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan qualified.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada.
- 3) Menjamin keadilan.
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan.
- 5) Mengendalikan biaya-biaya jangka pendek.
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal.

### 4. Sistem dan Waktu Pembayaran Kompensasi

Penentuan sistem dan waktu pembayaran kompensasi pada umumnya yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:<sup>35</sup>

- a. *Sistem waktu*, yaitu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti: jam, hari, minggu, atau bulan, administrasi pengupahannya relative mudah, dapat diterapkan pada karyawan tetap, maupun kepada pekerja harian.
- b. *Sistem hasil*, yaitu kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada

---

<sup>34</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012), h.249

<sup>35</sup> *Ibid*, h. 251



banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.

- c. *Sistem borongan*, yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besar jasanya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya.
- d. *Waktu pembayaran kompensasi*, yaitu kompensasi harus dibayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar sehingga kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik

## 5. Asas Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak, serta harus dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak tersebut harus mendapat perhatian sebaik-baiknya, agar balas jasa yang akan diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Adapun kelayakan tersebut menggunakan beberapa pertimbangan yaitu sebagai berikut:<sup>36</sup>

- a. *Asas keadilan*, yaitu besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsisten.

---

<sup>36</sup> *Ibid*, h.252

- b. *Asas kelayakan dan kewajaran*, yaitu kompensasi yang diterima karyawan diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal.

## 6. Kompensasi dalam Perspektif Islam

Islam mengajarkan bahwa setiap pengelolaan atau pemanfaatan sumber daya berhak untuk mendapatkan imbalan. Rasalullah SAW memberikan contoh dengan menginformasikan gaji/upah yang akan diterima akan memberikan dorongan semangat pegawai untuk bekerja sesuai dengan ontrak kerja. Gaji dikenal sebagai ujah, kompensasi yang diterima dari transaksi ijarah terhadap jasa/layanan tertentu. Dengan kata lain, ujah adalah suatu imbalan atas jasa seorang *ajir* (orang yang dikontrak jasanya) oleh *mustajir* (orang yang membayar jasanya). Gaji dalam pandangan Islam terkait dengan akhirat berupa imbalan pahala, dimana akhirat itu lebih penting sebagai tujuan hidup utama bagi orang beriman dibandingkan penekanan terhadap dunia (materi).

Terdapat beberapa hal yang menjadi dasar dalam Islam untuk menentukan gaji bagi karyawan, yaitu: 1). Kesepakatan dan kerelaan antara *ajir* dan *mustajir*, yaitu adanya unsur rela sama rela antar pihak, dan melarang adanya unsur paksaan yang dapat merugikan salah satu pihak, 2). Mencukupi kebutuhan dasar, upah yang baik haruslah mencukupi kebutuhan dasar para karyawan, sehingga tercipta hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan, 3).

Proporsional dan transparan, yang sesuai dengan *job description* (perincian tugas) yang melekat pada tiap-tiap pekerjaan.<sup>37</sup>

Terkait dengan proporsionalitas, Islam mengakui adanya perbedaan pemberian gaji kepada karyawan, karena perbedaan kemampuan, pendidikan dan tanggung jawab dari tenaga kerja. Selain memberikan gaji, Islam pun menganjurkan agar memberikan bonus atau insentif sebagai motivasi dan menghargai prestasi yang telah dicapai oleh karyawan akan menciptakan sikap loyal karyawan.<sup>38</sup>

Upah atau kompensasi yang diperoleh seseorang dalam bekerja dengan ikhlas dan bersungguh-sungguh maka akan menghasilkan keberkahan dari Allah SWT. Artinya setiap perbuatan, usaha dan prestasi kerja itu berbanding dengan imbalan, pahala dan penghargaan yang akan diperoleh. Dasar hukum upah dijelaskan dalam Al-qur'an surat Al-baqarah ayat 202:

أُولَٰئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُوا ۖ وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ

Artinya: “Mereka Itulah orang-orang yang mendapat bahagian dari pada yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungan-Nya”. (Qs. Al-Baqarah (2) : 202).

---

<sup>37</sup> Syarifah Nurfarhana, Pendekatan Syariah Dalam Pemberian Gaji dan Bonus Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah*, Volume 1, Nomor 1 Oktober 2017: 105-115, h. 107

<sup>38</sup> *Ibid*, h. 107

Ayat diatas menjelaskan bahwa setiap langkah yang manusia lakukan di dunia adalah untuk akhirat. Oleh sebab itu, maka di dalam ayat ini Allah SWT telah memberikan janji-Nya dengan tegas, bahwa segala usaha kepada yang baik tidak akan disia-siakan Allah SWT. Sehingga akan hidup di dunia dengan bahagia dan akan hidup di akhirat di dalam nikmat yang telah disediakan Allah SWT untuk orang-orang yang shalih. Serta ayat ini juga menginsyarkan kepada manusia bahwa pahala dan upah itu akan diperoleh sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan.

#### **D. Produktivitas Kerja**

##### **1. Definisi Produktivitas Kerja**

Produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input) dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisien yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaanya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Khoirul Fathoni dan Mohammad Ghozali, Analisis Konsep Produktivitas Kerja Konvensional Dalam Pandangan Islam, *ejournal.unida.gontor.ac.id*, 2017, h. 3

Menurut Tohardi produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melaksanakan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini. Sikap yang demikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat merasa puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara perbaikan-perbaikan dan peningkatan.<sup>40</sup>

Ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi. Yaitu aspek kemampuan manajemen tenaga kerja, aspek efisiensi tenaga kerja, dan aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga aspek tersebut saling terkait dan terpacu dalam suatu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relative sederhana. Produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategis bisnis, yaitu mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya.<sup>41</sup>

Produktivitas dapat dicapai apabila tiap faktor produksi dapat berproduksi sesuai dengan kapasitasnya.<sup>42</sup> Untuk menaikan produksi barang modal adalah dengan mempergunakan teknologi modern, dan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia adalah dengan pendidikan, latihan serta ahli teknologi.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ... h. 100

<sup>41</sup> *Ibid*, h.101

<sup>42</sup> Mawardi dan Nur Hidayati, *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar (IAD-ISD-IBD)* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), h.186

<sup>43</sup> *Ibid*, h187

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Faktor produktivitas manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha. Secara konseptual produktivitas manusia sering disebut sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari dari hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas antara lain:<sup>44</sup>

### a. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non-formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam maupun pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.

### b. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

---

<sup>44</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: PT.RajaGrafindo, 2015),h.283



c. Kemampuan (*abilities*)

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian, jika seseorang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan ia akan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

d. Sikap (*attitude*) dan perilaku (*behaviors*)

Sikap merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika sikap terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang. Maka akan menguntungkan, artinya jika sikap karyawan baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja juga baik. Dengan demikian, perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

### 3. Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya meliputi tiga hal, yaitu:<sup>45</sup>

a. Kuantitas

Jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai dengan melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.

---

<sup>45</sup> Yuli Suwati, Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda ...., h. 43

b. Kualitas

Mutu yang harus dihasilkan baik atau tidaknya yang mencerminkan pengukuran pada tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

c. Ketepatan waktu

Sesuai atau tidaknya waktu yang direncanakan.

Pengukuran produktivitas ini mempunyai peranan penting untuk mengetahui produktivitas kerja dari setiap karyawan sehingga dapat diketahui sejauh mana produktivitas yang dapat dicapai oleh karyawan. Selain itu pengukuran produktivitas akan juga dapat digunakan sebagai pedoman bagi para manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

## E. Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka berfungsi sebagai salah satu bahan acuan dan pendukung dalam melakukan penelitian. Pada bagian ini peneliti akan menguraikan tinjauan pustaka yang relevan dan berhubungan dengan penelitian penulis. Adapun penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Djatmiko Novianto “Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia

Tbk, Medan” menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan dan juga terdapat pengaruh positif signifikan antara keadilan dan kelayakan kompensasi karyawan terhadap kinerja karyawan.<sup>46</sup>

2. Penelitian yang dilakukan oleh Saprudin “Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” Menyimpulkan bahwa dari hasil uji regresi linier berganda terdapat pengaruh langsung positif, signifikan terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>47</sup>
3. Penelitian yang dilakukan oleh Dedy Gunawan “Pengaruh Pengembangan Karyawan Dan Motivasi Kerja Islami Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang”. Menyimpulkan bahwa pengembangan dan motivasi kerja islami secara bersama-sama berpengaruh terhadap positif secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.<sup>48</sup>
4. Penelitian yang dilakukan oleh Yuli Suwati “Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda”. Menyimpulkan bahwa kompensasi dan motivasi

---

<sup>46</sup> Djatmiko Noviantoro *Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk, Medan* (Tesis Universitas Sumatera Utara Medan, 2009)

<sup>47</sup> Saparudin, Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Journal Of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, Vol.2 No. 1, Februari 2018, h.18

<sup>48</sup> Penelitian oleh Dedy Gunawan *Pengaruh Pengembangan Karyawan Dan Motivasi Kerja Islami Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang*, (Skripsi Program Pascasarjana Fakultas Syariah Jurusan Ekonomi Islam, Semarang 2012.

kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien determinasi yang artinya bahwa variabel kompensasi dan motivasi kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda dan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.<sup>49</sup>

5. Penelitian lain dilakukan oleh Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran, Hamidah Nayati Utami “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan”. Menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>50</sup>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada variabel dependennya, objek penelitian, populasi, dan sampel.

---

<sup>49</sup> Yuli Suwati , Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda, *eJounal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 2013: 41-55, h.54

<sup>50</sup> Mamik Eko, dkk, Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Profit*, Volume 7 No.1, h.35

## F. Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.



Berdasarkan kerangka berpikir tersebut metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer dengan melakukan observasi, wawancara dan dokumentasi pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung. Adapun tolak ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dilakukan dengan program pengembangan karyawan dan kompensasi. Dimana program pengembangan karyawan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan sedangkan adanya kompensasi dilakukan untuk memicu semangat karyawan dalam bekerja. Sehingga dengan adanya program pengembangan karyawan dan kompensasi yang diberikan tersebut akan mempengaruhi peningkatan terhadap kinerja atau produktivitas kerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung tersebut.

### **BAB III**

#### **PENYAJIAN DATA LAPANGAN**

##### **A. Gambaran Umum Bank Syariah Mandiri**

###### **1. Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Mandiri berawal sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998, yang telah menimbulkan dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut perbankan nasional yang didominasi Bank konvensional mengalami krisis luar biasa.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, bank mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk pengembangan perbankan syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan bank mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim pengembangan perbankan syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT. Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karena itu, tim pengembang perbankan syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank



yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT. Bank Mandiri Syariah.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia yang lebih baik.<sup>1</sup>

## 2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri

Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri sebagai semangat, harapan dan cita-cita untuk diwujudkan dalam lima tahun kedepan yang baru sesuai dengan corporate plan Bank Syariah Mandiri, yaitu:<sup>2</sup>

### a. Visi

Visi “Bank syariah terdepan dan modern”

- 1) Bank Syariah Terdepan: Menjadi bank syariah yang selalu unggul di antara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada segmen consumer, micro, SME, commercial dan corporate.

---

<sup>1</sup> Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di [www.syariahamandiri.co.id](http://www.syariahamandiri.co.id) (3 Mei 2019)

<sup>2</sup> Dokumentasi, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung, (7 Mei 2019)

- 2) Bank Syariah Modern: Menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

b. Misi

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan diatas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen retail.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dari lingkungan kerja yang ketat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

### 3. Shared Values “ETHIC” dan 10 perilaku Utama Bank Syariah Mandiri

Shared Values Bank Syariah Mandiri disingkat “ETHIC”, yaitu:<sup>3</sup>

- a. **Excellence:** bekerja keras, cerdas, tuntas, dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik.
- b. **Teamwork:** aktif, besinergi untuk suksse bersama.

---

<sup>3</sup> Dokumentasi, PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung, (7 Mei 2019)

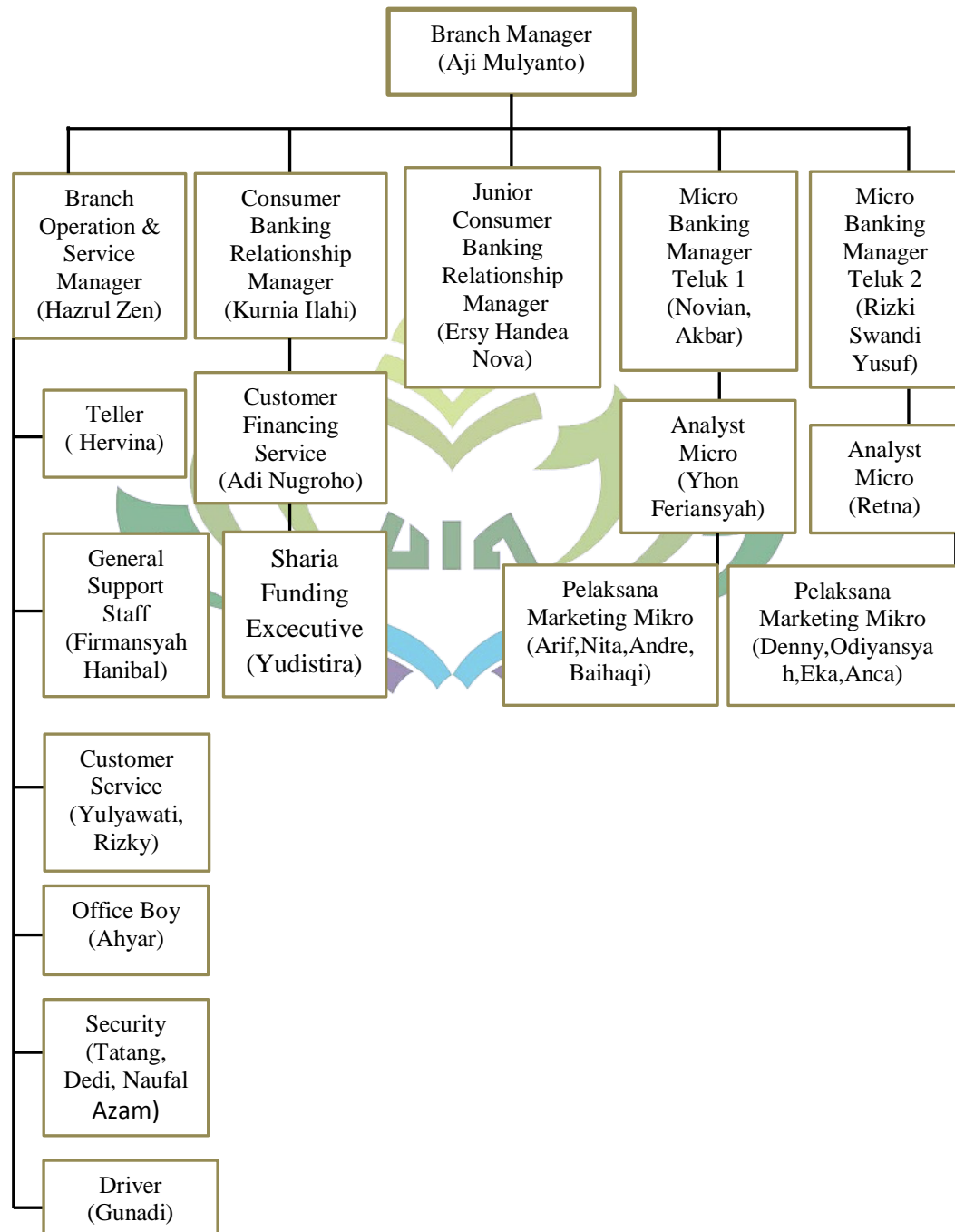
- c. **Humanity:** peduli, ikhlas, memberi maslahat dan mengalirkan berkah bagi negeri.
- d. **Integrity:** jujur, taat, amanah dan bertanggung jawab.
- e. **Customer Focus:** berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan.

Terdapat 10 perilaku Utama Bank Syariah Mandiri, yaitu:

- 1) Antusias, visioner, perbaikan terus-menerus, bermental juara.
- 2) Disiplin, fokus dan berorientasi pada hasil.
- 3) Berperan aktif dan saling mendukung untuk kontribusi positif.
- 4) Membangun komunikasi dan koordinasi yang efektif.
- 5) Menjadikan kerja sebagai ibadah.
- 6) Memberikan manfaat kepada Bank Syariah Mandiri, masyarakat dan lingkungan.
- 7) Berpikir, berkata, bertindak dengan benar dan terpuji.
- 8) Bersungguh-sungguh melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai ketentuan dan kepatutan.
- 9) Proaktif untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.
- 10) Inovasi berkelanjutan untuk memberikan solusi melebihi harapan pelanggan.

#### 4. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung

**Gambar 3.1**  
**Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung**  
**Bandar Lampung**



Sumber: Dokumentasi, Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung.

### a. Job Description

Dari struktur organisasi yang ada, dapat dijelaskan beberapa job description pada setiap bagian, sebagai berikut:<sup>4</sup>

#### 1) *Branch Manager*

- a) Memimpin, mengelola dan mengawasi seluruh kegiatan aktivitas operasional
- b) Mengkoordinasi dan mengawasi seluruh aktivitas operasional memenuhi ketentuan dan prudensialitas.
- c) Memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan (*micro, business banking, consumer*), pendanaan, *contribution margin* dan laba bersih yang berada dalam koordinasinya.
- d) Menggali potensi bisnis di lokasi yang berada dalam koordinasinya untuk meningkatkan portfolio pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga, perbaikan kualitas aktiva produktif, peningkatan pendapatan non operasional.

#### 2) *Branch Operation & Service Manager*

- a) Memastikan transaksi harian operasional telah sesuai dengan ketentuan dan SOP yang telah ditetapkan.
- b) Memastikan pelaksanaan seluruh kegiatan administrasi, dokumentasi dan kearsipan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- c) Memastikan ketersediaan likuiditas yang memadai.

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Fimansyah Hanibal, General Support Staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

3) *Consumer Banking Relationship Manager*

- a) Meningkatkan pertumbuhan portofolio pendanaan, pembiayaan, dan *fee based* pada segmen konsumen.
- b) Memastikan tersedianya data dan membuat rencana kerja berdasarkan data calon nasabah dan potensi pasar.
- c) Melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga yaitu nasabah besar seperti instansi perusahaan atau perorangan.

4) *Junior Consumer Banking Relationship Manager*

- a) Memastikan tersedianya data dan membuat rencana kerja berdasarkan data calon nasabah dan potensi pasar.
- b) Melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga yaitu nasabah besar seperti instansi perusahaan atau perorangan.

5) *Consumer Financing Executive*

- a) Melakukan aktifitas sales seperti canvassing yaitu melakukan kontak langsung dengan calon nasabah atau nasabah, menjelaskan produk, biaya serta program guna mencapai target pencairan.
- b) Mengumpulkan dokumen pembiayaan nasabah sesuai ketentuan dan jaminan.
- c) Melakukan monitoring proses pembiayaan consumer hingga pencairan.



6) *Sharia Funding Executive*

- a) Melakukan aktifitas sales seperti canvassing, dan menjelaskan produk, biaya serta program guna mencapai target pencairan.
- b) Mengumpulkan aplikasi transaksi pembukaan rekening nasabah sesuai ketentuan.
- c) *Maintenance* nasabah pendanaan untuk *top up* saldo.

7) *Micro Banking Manager*

- a) Mengkoordinasi dan mengawasi seluruh aktivitas bagian micro.
- b) Memastikan tercapainya target bisnis, yaitu pembiayaan, pendanaan dan *fee based*.
- c) Memastikan kualitas aktiva produktif dalam kondisi *performing, financing* dan *maintenance* terhadap seluruh nasabah segmen mikro.
- d) Memastikan pelaksanaan penagihan, restrukturisasi dan *recovery* nasabah kol 1 sampai dengan *write off* sesuai target yang ditetapkan.

8) *Micro Analyst*

- a) Melakukan verifikasi usaha, kelayakan usaha dan penilaian agunan.
- b) Melakukan penginputan data pada sistem aplikasi *financing approval system* (FAS) sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- c) Membuat Nota Analisa Pembiayaan (NAP) melalui sistem FAS atau manual berdasarkan hasil verifikasi dan penilaian agunan.

9) *Pelaksana Marketing Mikro*

- a) Melakukan pencapaian penjualan sesuai target bisnis yang ditentukan.
- b) Mengoptimalkan upaya pemasaran dan penjualan produk outlet mikro kepada calon nasabah mikro dan penjualan produk selain mikro seperti cilem (cicilan emas).
- c) Memastikan adanya pengajuan BI Checking untuk verifikasi profil calon nasabah.

10) *General Support Staff*

- a) Memastikan rencana pendidikan dan pelatihan seluruh karyawan cabang.
- b) Menyusun laporan atas realisasi biaya-biaya yang berhubungan dengan personalia maupun fasilitas kantor.
- c) Mengelola dan membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang yang berlaku.
- d) Mengelola pengadaan, pendistribusian serta pemeliharaan sarana serta prasarana kantor.

11) *Customer Service*

- a) Melayani nasabah yang datang untuk kepentingan administrasi.

- b) Memberikan informasi produk dan jasa BSM kepada nasabah.
- c) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito, serta keluhan nasabah dan *stock opname* kartu ATM.
- d) Menginput data customer secara lengkap dan akurat.

#### 12) *Teller*

- a) Melayani transaksi nasabah.
- b) Melakukan transaksi tunai & non-tunai sesuai dengan ketentuan.
- c) Mengelola saldo kas Teller sesuai limit yang ditentukan.
- d) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar atau uang palsu.

#### 13) *Office Boy*

- a) Menjaga kebersihan di lingkungan atau kawasan kerja terutama terkait dengan layanan nasabah.
- b) Menata perlengkapan dan peralatan kerja untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan pegawai dalam bekerja.
- c) Membantu frontliner dan yang terkait dengan operasional bank.

#### 14) *Security*

- a) Menjaga keamanan dan ketertiban di lingkungan atau kawasan kantor.

- b) Melaksanakan pengamanan dan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan standar layanan dan ketentuan yang telah ditetapkan.
- c) Mengatur antrian nasabah di kantor.
- d) Melaksanakan tugas pengawalan uang atau barang berharga atau dokumen penting.

15) *Driver*

- a) Mengantar atau menjemput pegawai yang dinas luar dan yang terkait dengan hal tersebut.
- b) Menjamin kendaraan dinas atau kendaraan operasional selalu siap pakai dengan memeriksa perlengkapan kendaraan, oli, air radiator, ban, kunci-kunci, dan yang lain terkait hal tersebut.

**B. Program Pengembangan Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung**

Penerapan program pengembangan pada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dilakukan dengan menggunakan metode Pendidikan dan Pelatihan sebagai berikut:

1. Program Pendidikan

Program pendidikan karyawan Bank Syariah Mandiri dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Program pendidikan ini hanya khusus diberikan untuk karyawan yang status jabatannya sudah tetap. Namun walaupun program pendidikan

diberikan kepada karyawan yang status jabatannya tetap hal ini juga belum merata diterima oleh semua karyawan tetap dan hanya baru satu bagian karyawan tetap yang mendapatkannya yaitu Branch Manager.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan pihak branch manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung.<sup>5</sup> Program pendidikan yang diterapkan hanya khusus diberikan kepada branch manager saja dengan menggunakan metode *off the job training* melalui *Midle Management Development Program* (MMDP) yang dibiayai oleh perusahaan. *Midle Management Development Program* (MMDP) yaitu program pendidikan yang memiliki tujuan untuk membekali branch manager dalam pengetahuannya agar dapat menggali potensi bisnis dan mengatasi pemecahan suatu masalah serta pengambilan keputusan agar lebih cermat pada Bank Syariah Mandiri yang berada dalam tanggung jawabnya.

Proses program pendidikan ini dilakukan oleh lembaga pengembangan perbankan indonesia (LPPI) yang diselenggarakan dari kantor pusat Bank Syariah Mandiri Jakarta yang diberikan satu kali dalam setahun atau sesuai ketentuan pendidikan yang akan diberikan. Selama menjalani masa pendidikan branch manager tersebut dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar lebih terpusat pada pendidikannya sehingga dapat memperluas pengetahuannya.

---

<sup>5</sup> Wawancara dengan Aji Mulyanto, Branch Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

Menurut branch manager sebelum beliau menerima program *Midle Management Development Program* (MMDP) ini beliau mendapatkan kesulitan dari segi pengetahuannya dalam mengembangkan bisnis di BSM sehingga beliau mengakui bahwa kinerja yang dimilikinya kurang memumpuni untuk mengatasi masalah dan mengembangkan orang lain. Namun setelah beliau menerima program pendidikan berupa MMDP yang sudah menjadi ketetapan pusat ini sangat membantunya dalam menambah wawasannya secara luas dan terbuka dalam hal mengelola perusahaan yang diamanahkan kepadanya sehingga dapat memberikan peningkatan terhadap prestasi kerjanya dan memajukan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan beberapa karyawan terkait dengan penilaian mereka terhadap branch manager.<sup>6</sup> Adapun sebagai pimpinan seorang branch manager yang dimiliki Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dinilai sudah memberikan peran yang sangat baik dalam mengelola perusahaan, mengawasi dan mengatur seluruh aktivitas yang ada di BSM agar bawahannya lebih terarah dalam menjalankan tugasnya dan menjalin hubungan dengan bawahannya secara baik sehingga branch manager sangat memberikan pengaruh yang sangat besar untuk

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Hazrul Zen, Fimansyah Hanibal dan Novian, Branch Operation & Service Manager, General Support Staff dan Micro Banking Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (23 September 2019)



memberikan motivasi bagi karyawan dan sudah menjadi pimpinan yang sesuai dengan harapan karyawan.

## 2. Program Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan bagian General Support Staff, terdapat 4 metode pelatihan yang digunakan pada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung yang dapat dilakukan di dua tempat yaitu kantor pusat Jakarta dan kantor wilayah atau kantor cabang, sebagai berikut:<sup>7</sup>

- a) *On The Job Training*, berupa proses pelatihan yang wajib diikuti oleh untuk menentukan posisi jabatan tertentu dengan masa waktu 1 bulan atau lebih. Perbedaan jabatan tersebut juga mempengaruhi cepat atau lambatnya proses pelatihan. Seperti staff back office mendapatkan pelatihan *BSP for back office* dan staff CS maupun Teller mendapatkan *training service excellent*.
- b) *Core Training* atau pelatihan dasar yang wajib diikuti oleh seluruh karyawan khususnya karyawan baru berupa materi dasar perbankan dan pengetahuan perbankan sesuai dengan bidangnya serta buku yang diberikan sesuai dengan *jobdesk* karyawan.
- c) *Classroom Training* atau pelatihan yang dapat dilakukan bersama-sama melalui seminar yang biasanya dilakukan di kantor pusat Bank Syariah Mandiri Area Bandar Lampung. Atau diberikan

---

<sup>7</sup> Wawancara dengan Fimansyah Hanibal, General Support Staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

langsung oleh manager bagian kepada para pelaksana dikantor cabang.

- d) Pelatihan Kompetensi yang dapat dilakukan sendiri oleh karyawan dikantor melalui aplikasi *E-learning* yang tersedia di komputer sesuai dengan jadwal pelatihan yang sudah ditetapkan pusat. Proses pelatihan kompetensi ini dimulai dari tahap proses pendaftaran, test dan evaluasi sampai penerbitan sertifikat. Apabila karyawan tidak memenuhi standar nilai diatas 70 maka karyawan tersebut dinyatakan gagal dan tidak dapat mengikuti pelatihan.

Program pelatihan yang diterima karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung ini diberikan secara menyeluruh kepada seluruh karyawan baik yang berstatus jabatan tetap maupun kontrak sesuai dengan *jobdesk* masing-masing jabatan dan selain keempat metode pelatihan diatas. Adapun pelatihan yang telah diterima karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung secara terinci, yaitu:

- a. *Branch Manager*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan gaya kepemimpinan , pelatihan monitoring SDM dan pelatihan mengatur dan mengelola keseuaian aktivitas operasional sesuai dengan ketentuan SOP.
- b. *Branch Operation & Service Manager*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan monitoring SDM dan

pelatihan transaksi operasional terkait biaya-biaya sesuai dengan ketentuan SOP.<sup>8</sup>

c. *Consumer Banking Relationship Manager*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan untuk memastikan ketersediaan data, pelatihan membangun kerjasama dengan pihak ketiga dan pelatihan untuk meningkatkan pertumbuhan portofolio pendanaan, pembiayaan dan *fee based* pada segmen consumer.<sup>9</sup>

d. *Junior Consumer Banking Relationship Manager*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan untuk memastikan ketersediaan data dan pelatihan membangun kerjasama dengan pihak ketiga.<sup>10</sup>

e. *Consumer Financing Service*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan monitoring proses pembiayaan konsumen hingga pencairan dan pelatihan canvassing untuk pencapaian target dalam penawaran produk kepada nasabah.<sup>11</sup>

f. *Sharia Funding Executive*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan monitoring proses pembiayaan konsumen hingga pencairan, cara penawaran produk, canvassing

---

<sup>8</sup>Wawancara dengan Hazrul Zen, Branch Operation & Service Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>9</sup> Wawancara dengan Kurnia Ilahi, Consumer Banking Relationship Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>10</sup> Wawancara dengan Ersy Handea Nova, Junior Consumer Banking Relationship Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>11</sup> Wawancara dengan Adi Nugroho, Consumer Financing Service Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

untuk pencapaian target, cara maintenance nasabah (mempertahankan nasabah).<sup>12</sup>

g. *Micro Banking Manager*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan monitoring team khusus bagian mikro, cara maintenance nasabah (mempertahankan nasabah), pelatihan cara mereview terkait pemasaran dan bisnis serta pelatihan mengelola kualitas aktiva produktif pada saat kondisi financing dan performing.<sup>13</sup>

h. *Analyst Micro*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan cara penginputan pada sistem aplikasi financing approval sistem (FAS), dan cara pembuatan nota analisa pembiayaan (NAP) melalui sistem FAS atau manual berdasarkan hasil verifikasi dan penilaian agunan.<sup>14</sup>

i. *Pelaksana Marketing Mikro*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan *cross-selling* atau cara menjual produk kepada nasabah.<sup>15</sup>

j. *General Support Staff*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan kompetensi, pelatihan monitoring SDM, cara mengelola membuat laporan penggunaan kas kecil harian sesuai dengan wewenang

---

<sup>12</sup> Wawancara dengan Yudistira, Sharia Funding Executive Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>13</sup> Wawancara dengan Novian dan Rizki Suwandi, Micro Banking Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>14</sup> Wawancara dengan Yhon Feriansyah dan Retna, Analyst Micro Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>15</sup> Wawancara dengan Baihaqi dan Denny, Pelaksana Marketing Mikro Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

yang berlaku dan pelatihan pengelolaan pengadaan pendistribusian dibagian operasional terkait biaya dan personalia.<sup>16</sup>

- k. *Customer service*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan cara memberikan informasi dan melayani nasabah, cara membaca karakter nasabah, cara menawarkan produk pada nasabah seperti tabungan, deposito dan giro serta cara memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening nasabah.<sup>17</sup>
- l. *Teller*, pelatihan yang diterima berupa pelatihan cara pengelolaan transaksi saldo kas teller, cara pengelolaan uang yang layak dan tidak layak edar (uang palsu), dan cara melakukan transaksi tunai serta non-tunai sesuai dengan ketentuan.<sup>18</sup>

Metode pendidikan dan pelatihan ini hanya tidak diberikan kepada staff office boy, driver dan security saja namun bagi mereka tetap diberikan pengarahan agar selalu bertanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

Adapun untuk mengukur seberapa besar kinerja atau produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung sebelum dan setelah mendapat pelatihan dapat dilihat berdasarkan pencapaian target yang diperoleh sebagai berikut.

---

<sup>16</sup> Wawancara dengan Fimansyah Hanibal, General Support Staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>17</sup> Wawancara dengan Rizky Prasetya Dewi, Customer service Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

<sup>18</sup> Wawancara dengan Hervina, Teller Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

**Tabel 3.1**  
**Data Pencapaian Target**  
**Pendapatan Operasional atau Penjualan Produk**  
**(Dalam Milyar Rupiah)**

<b>Tahun 2015</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>
56.61	644.13	587.52	996.39

Sumber: Data Primer 2019, Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung.

**Tabel 3.2**  
**Data Pencapaian Target**  
**Pembiayaan dan Pendanaan**  
**(Dalam Milyar Rupiah)**

<b>Tahun 2015</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>
57.960.63	56.742.75	7.258.83	72.583.65

Sumber: Data Primer 2019, Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung.

Dilihat dari tabel diatas, bahwa pencapaian target dari pendapatan operasional atau penjualan produk yang karyawan tawarkan kepada nasabah dan dilihat dari tabel pencapaian target pada pembiayaan serta pendanaan secara global yang diperoleh karyawan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini dikarenakan karyawan sudah mampu memiliki keahlian dalam meningkatkan produktivitas kerjanya setelah mengikuti pelatihan yang diterima. Meskipun pada kedua tabel diatas sama-sama mengalami penurunan pencapaian target pada tahun 2016. Namun berdasarkan pelatihan yang terus dikembangkan pihak BSM karyawan dapat terus meningkatkan kemampuannya untuk mencapai produktivitas sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan branch manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, melihat



progres kerja yang karyawannya miliki dalam meningkatkan kemampuan mereka untuk memajukan perusahaan secara bersama-sama setelah mengikuti pelatihan yang ada di nilai sangat baik sehingga pimpinan merasa bahwa karyawan yang ada patut untuk dipertahankan.<sup>19</sup>

### **C. Pemberian Kompensasi Yang Diterapkan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung**

Kompensasi adalah suatu bentuk imbalan baik secara finansial maupun non finansial yang diberikan kepada perusahaan kepada karyawannya agar dengan adanya pemberian kompensasi tersebut dapat mempertahankan karyawan yang ada dan meningkatkan motivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai suatu produktivitas kerja yang diharapkan perusahaan. Adapun bentuk-bentuk kompensasi yang diterapkan Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung, yaitu:<sup>20</sup>

1. Gaji pokok, yaitu kompensasi yang diberikan secara teratur persetiap awal bulan kepada karyawan yang berstatus tetap sesuai dengan jabatannya dengan nominal rupiah yang tidak dapat disebutkan.
2. Upah, yaitu kompensasi yang dibayarkan sesuai dengan hasil pekerjaan tergantung dari pencapaian target yang dilakukan karyawan

---

<sup>19</sup>Wawancara dengan Aji Mulyanto, Branch Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (23 September 2019)

<sup>20</sup> Wawancara dengan Hazrul Zen, Branch Operation & Service Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

dengan berstatus jabatan kontrak sehingga upah yang diterima tidak menentu setiap waktunya.

3. Tunjangan, yaitu kompensasi yang diberikan kepada seluruh karyawan baik dengan status jabatan tetap maupun kontrak berupa tunjangan jabatan dan tunjangan hari raya (THR) dan tunjangan kesehatan (BPJS).
4. Reward, yaitu kompensasi diberikan kepada karyawan yang berprestasi khususnya karyawan kontrak karena telah mencapai target sesuai dengan yang diharapkan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung berupa uang tunai, jalan-jalan atau liburan, di berangkatkan pergi ke tanah suci untuk melakukan ibadah umrah dan emas batangan.
5. Cuti melahirkan, diberikan apabila ada karyawan yang sedang hamil selama masa kerja dilakukan selama tiga bulan namun dapat dipergunakan selama satu setengah bulan sebelum melahirkan dan satu setengah bulan sesudah melahirkan.
6. Cuti tahunan, diberikan satu kali dalam setahun kepada seluruh karyawan baik yang status jabatan tetap maupun kontrak dengan waktu maksimal 12 hari, namun apabila cuti tahunan tersebut tidak dipergunakan maka tidak berlaku untuk tahun berikutnya atau hangus.
7. Cuti ibadah haji, diberikan apabila ada karyawan yang akan menunaikan ibadah haji atau umrah dengan tidak mengurangi gaji pokoknya selama karyawan tersebut menjalankan ibadah.

8. Cuti diluar tanggungan, diberikan kepada karyawan apabila ada keperluan mendesak dalam keluarganya yang sangat tidak memungkinkan karyawan tersebut untuk melaksanakan tugasnya dalam bekerja maka karyawan tersebut diberikan satu kali dalam setahun tanpa adanya upah. Namun cuti tanggungan ini tidak berlaku kepada security atau satpam.
9. Fasilitas, berupa peralatan kantor seperti komputer, mesin fotokopi, mesin scan, AC, wifi, mushola, pantry, toilet dan kendaraan yang memadai berupa 1 unit motor dan 2 unit mobil serta 1 televisi untuk penayangan terkait BSM di ruang tunggu nasabah. Kemudian terdapat fasilitas yang diberikan kepada seluruh bagian staff berupa seragam dari Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung. Namun untuk seragam dan peralatan security atau satpam diperoleh dari vendor atau tempat penampungan sebelum satpam bekerja dan menjadi bagian staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

Terdapat 9 bentuk kompensasi yang secara keseluruhan diterapkan dan diterima oleh karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung. Penerimaan bentuk kompensasi tersebut di sesuaikan dengan tingkat jabatan, status jabatan serta kontribusi kinerja yang dihasilkan oleh para karyawan pada perusahaan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

Hal ini juga sesuai dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan bagian Micro Banking Manager, bahwa selama beliau bekerja di Bank Syariah Mandiri kompensasi yang diterimanya sangat memuaskan sehingga hal ini memacu semangatnya dalam memberikan hasil yang lebih baik untuk perusahaan.<sup>21</sup>

Secara keseluruhan berdasarkan hasil penelitian penulis pada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung para karyawan sudah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan baik dari segi finansial maupun non-finansial untuk perdivisi jabatan masing-masing yang disesuaikan juga dengan tingkat jabatan dan status jabatannya. Apabila karyawan dapat memberikan kinerja dengan hasil yang baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan maka bentuk kompensasi yang akan diterima karyawan tentunya juga akan semakin banyak.

---

<sup>21</sup> Wawancara dengan Novian, Micro Banking Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung (18 Juni 2019)

## BAB IV

### ANALISIS PENELITIAN

#### **A. Analisis Program Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.**

##### **1. Program Pendidikan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.**

Salah satu cara dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu perusahaan yaitu dengan adanya peningkatan pengetahuan melalui pendidikan. Pemberian pendidikan pada umumnya merupakan usaha yang diberikan suatu perusahaan terhadap karyawannya yang dengan sengaja untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan agar lebih berkembang dan berkualitas.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan pihak branch manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung bahwa program pendidikan yang diberikan Bank Syariah Mandiri sendiri kepada dirinya yaitu dengan diadakannya *midle management development program* (MMDP).

Dalam proses MMDP tersebut pimpinan di didik untuk dapat mengetahui potensi bisnis dalam perusahaan kedepannya, kemudian pimpinan tersebut di didik untuk mencari penyebab timbulnya permasalahan yang ada kemudian memecahkan masalah tersebut secara individu. Hal ini bertujuan agar seorang pimpinan dalam hal ini

kedepannya dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola perusahaan. Hal ini sesuai dengan metode teori *off the job training* yang menggunakan teknik *business games* dan *case study*.

Berdasarkan hasil dilapangan program pendidikan yang ada pada Bank Syariah Mandiri terkhusus untuk branch manager ini sangat mendorong pimpinan tersebut dalam mengembangkan segala potensi yang ada pada dirinya dengan tanggung jawab yang ditetapkan untuknya sehingga pimpinan tersebut dapat lebih berkualitas dan memberikan manfaat bagi dirinya sendiri maupun rekan kerja yang ada dilingkungannya.

Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan Hasibuan bahwa pendidikan sendiri berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan secara menyeluruh. Program pendidikan yang ada pada Bank Syariah Mandiri memberikan dampak baik bagi seorang pimpinan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung dikarenakan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pimpinan menjadi lebih mudah dan tanggap dalam hal pengambilan keputusan dan mengelola perusahaan sesuai dengan prosedur yang ditentukan dan dapat mengelola SDM yang ada dengan baik. Dengan demikian program pendidikan yang ada telah dikatakan efektif bagi seorang pimpinan sehingga tercapainya produktivitas bagi diri sendiri maupun perusahaan secara berkualitas.

## 2. Program Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

Program pelatihan merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Adanya program pelatihan bertujuan agar memudahkan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan bagian General Support Staff bahwa dengan diadakannya program pelatihan melalui metode *on the job training*, *core training*, *classroom training* dan pelatihan kompetensi. Keempat metode ini memiliki proses yaitu:

### a. *One the job training*

Proses *one the job training* ini dilakukan selama masa waktu 1 bulan atau lebih berdasarkan lamanya waktu yang dibutuhkan dalam menjalani pelatihan pada jabatannya masing-masing, untuk penentuan posisi pada bagian staff *back office* yang mendapatkan pelatihan *BSP for back office* dan staff CS maupun Teller yang mendapatkan *training service excellent*.

Dalam hal ini Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung memiliki sistem pelatihan sebagai berikut:

#### 1) *Officer Development Program (ODP)*

Program ODP ini merupakan program yang disiapkan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung untuk karyawan baru yang akan menempati posisi jabatan tertentu seperti bagian



personalia (*back office*) dan bagian operasional (CS maupun Teller) yang biasanya dilakukan pada jalur rekrutmen.

## 2) *Staff Development Program (SDP)*

Program SDP ini merupakan program yang diperuntukkan agar menjadikan karyawan sebagai profesional bankers yang berkompeten. Adapun materi yang disampaikan dalam program pelatihan SDP ini, yaitu berupa dasar-dasar manajemen resiko pada perbankan, akuntansi perbankan, analisa pada laporan keuangan, dan tingkat kesehatan bank.

### b. *Core training*

Proses *core training* ini diberikan pada seluruh karyawan terutama karyawan baru melalui pengenalan dasar perbankan syariah, prinsip serta aturan berupa teori dan buku yang sesuai dengan *jobdesk* masing-masing. *Core training* ini dipersiapkan karena pihak manajemen Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung mengetahui terdapat karyawan yang berlatar belakang pendidikan akhir umum ketika melamar bekerja di perbankan syariah.

### c. *Classroom training*

Proses *Classroom training* dilakukan dengan melalui seminar yang biasanya dilakukan pengumpulan persetiap divisi jabatan dalam suatu ruangan yang kemudian dapat dilakukan di kantor pusat Bank Syariah Mandiri Area Bandar Lampung atau diberikan

oleh atasan atau manajer bagian dikantor cabang secara langsung, salah satunya pada staff pelaksana marketing mikro berupa arahan dan *sharingtation*. Kemudian setelah diadakannya seminar ini para manajer akan menilai apakah dengan diadakannya *classroom training* ini dapat memberikan motivasi bagi karyawannya agar dapat meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja.

d. Pelatihan kompetensi

Proses pelatihan kompetensi dilakukan melalui media *E-learning* yang dimulai dari tahap proses pendaftaran, test dan evaluasi sampai penerbitan sertifikat. Apabila karyawan tidak memenuhi standar nilai diatas 70 maka karyawan tersebut dinyatakan gagal dan tidak dapat mengikuti pelatihan.

Adapaun tujuan dilakukannya proses pelatihan yang diterapkan pada bank syariah mandiri ini agar dapat memperoleh karyawan yang memiliki keterampilan serta pemahaman wawasan secara luas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dengan diadakannya 4 program pelatihan yang ada pada Bank Syariah Mandiri untuk para karyawannya dinilai sangat membantu dalam pengetahuan dan keahlian mereka dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis peroleh dari karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung mengenai pelatihan yang telah dilakukan dan bagaimana keuntungan yang diperoleh setelah mengikuti program pelatihan tersebut yaitu kinerja

karyawan sebelum mengikuti program pelatihan dapat dikatakan masih standar dan tidak begitu memberikan hasil yang sesuai dengan harapan perusahaan dimana pencapaian target karyawan sulit untuk ditembus. Banyak karyawan yang merasa kesulitan baik secara teori maupun praktek dalam menjalankan tugasnya sehingga menimbulkan rasa kurang percaya diri dalam menghadapi nasabah dan setelah mengikuti pelatihan mereka lebih mudah dalam menjalankan tugasnya dan lebih berkualitas untuk mencapai targetnya.

Dalam program pelatihan yang diterapkan Bank Syariah Mandiri berarti sudah memberikan dampak yang baik terhadap karyawannya. Setelah melakukan program pelatihan banyak karyawan yang lebih berkembang melalui pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap serta perilaku yang baik pada karyawan. Karyawan yang sudah mengikuti program pelatihan memiliki kemampuan yang lebih baik dan mereka dapat bekerja dengan optimal dan sehingga karyawan mendapatkan penilaian kerja yang baik dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Berdasarkan hasil di lapangan sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Tohardi mengenai produktivitas kerja karyawan yang mana produktivitas kerja merupakan sikap mental. Sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melaksanakan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini.

Pengembangan karyawan yang diberikan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung pada karyawannya melalui program pendidikan dan pelatihan yang ada sudah baik, dimana Bank Syariah Mandiri juga selalu memberikan perbaikan terhadap apa yang ada diperusahaan, sehingga dengan usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja atau produktivitas kerja karyawan pun sudah tercapai.

Berdasarkan hal ini program pengembangan karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bagi Bank Syariah Mandiri untuk memperoleh SDM yang berkualitas secara menyeluruh. Namun demikian masih terdapat beberapa hal penting yang perlu ditingkatkan yaitu dengan melakukan program pengembangan khususnya pelatihan secara rutin supaya karyawan yang masih kurang berkompeten dapat mengikuti program pelatihan kedepanya.

## **B. Analisis Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung**

Kompensasi merupakan konsekuensi dari implementasi prinsip kerja. Dimana setiap pekerja atau karyawan berhak memperoleh kompensasi atau imbalan yang sesuai dengan hasil kerja yang diberikan kepada suatu perusahaan agar dengan adanya pemberian kompensasi tersebut dapat meningkatkan semangat dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan bagian Branch Operation & Service Manager. Terdapat 9 bentuk

kompensasi yang diberikan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, berupa gaji pokok yang dibayarkan persetiap awal bulan kepada para karyawan yang disesuaikan dengan posisi jabatan dan status jabatan. Upah diberikan kepada karyawan kontrak yang dapat mencapai target berupa uang. Tunjangan yang diberikan kepada seluruh karyawan berupa tunjangan jabatan, tunjangan hari raya dan tunjangan kesehatan. Reward diberikan kepada karyawan kontrak yang dapat mencapai target melebihi yang diharapkan perusahaan. Cuti melahirkan. Cuti tahunan. Cuti ibadah haji. Cuti diluar tanggungan dan fasilitas yang disediakan Bank Syariah.

Dengan demikian kompensasi yang berlaku tersebut memiliki tujuan untuk dapat memotivasi para karyawan supaya mereka dapat terus meningkatkan kemampuannya dalam memberikan hasil yang lebih baik secara terus menerus dalam bekerja. Hal ini terbukti bahwa adanya kompensasi yang memberikan peningkatan produktivitas karyawan dalam bekerja dikarenakan para karyawan merasa puas dengan kompensasi yang diterima.

Berdasarkan hasil dilapangan sesuai dengan teori yang dinyatakan oleh Hariandja bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, upah, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.

Besar atau kecilnya pemberian kompensasi yang pihak manajemen Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung berikan terhadap karyawan dinilai sudah cukup adil dan layak sesuai dengan status jabatan baik yang berstatus karyawan tetap maupun kontrak, tingkat prestasi dan tingkat jabatan pada masing-masing tiap karyawan yang dibayarkan secara tepat waktu dengan besaran rupiah yang tidak dapat disebutkan. Sehingga dari kesembilan bentuk kompensasi yang ada dinilai efektif dalam mendorong semangat karyawan untuk melakukan tugasnya secara kualitas dan kuantitas.

Namun dalam hal pemberian kompensasi baik secara finansial maupun non-finansial pihak Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung tentunya harus terus mempertahankan dan memperhatikan antara kompensasi yang diberikan kepada karyawannya secara baik dan dibayarkan dengan tepat waktu. Apabila kompensasi tidak diberikan secara baik maka hal ini dapat menimbulkan menurunnya semangat karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya sehingga hal ini juga dapat memberikan dampak buruk terhadap produktivitas perusahaan.

### **C. Analisis Program Pengembangan Karyawan Dan Kompensasi Pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung Dalam Perspektif Ekonomi Islam**

Dalam pandangan islam program pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan merupakan suatu hal yang wajib dilakukan dengan tujuan mencari kebahagiaan baik di dunia maupun akhirat. Sehingga dalam memperdalam pendidikan tidak hanya berfokus pada ilmu agama saja atau ilmu umum saja melainkan secara keseluruhan wajib kita perdalam.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan pimpinan, bahwa pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung telah memberikan pelatihan terhadap karyawannya yang secara langsung mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari sumber daya manusia (insani) yang ada sudah menerapkan nilai-nilai islami dalam menjalankan pekerjaannya yaitu dengan adanya sifat Amanah (terpercaya) dimana karyawan dalam bekerja sudah memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan taat terhadap peraturan yang ada. Siddiq berarti benar, nilai dasarnya ialah integritas, nilai-nilai bisnisnya berupa jujur dan ikhlas dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini berdasarkan hasil yang penulis amati, karyawan yang ada selalu berkata jujur terhadap pimpinan, terhadap sesama karyawan, maupun dengan nasabah. Fathanah (cerdas) yang berarti bekerja secara profesional dengan penuh inovasi, cerdas terampil dengan penuh semangat belajar dan berlatih untuk memberikan hasil yang terbaik. Tabligh (komunikasi dan



keterbukaan) yang berarti kemampuan berkomunikasi dengan atas dasar transparansi. Hal ini berarti kebenaran yang ada tidak boleh disembunyikan, maka berdasarkan hal ini dibutuhkan peran pimpinan yang dapat membuat suasana menjadi terasa hangat antara pimpinan dan karyawan sehingga lebih dekat untuk mewujudkan produktivitas perusahaan sesuai dengan yang diharapkan bersama.

Berdasarkan teori dan hasil di lapangan bahwa sumber daya manusia yang ada di Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung sudah memiliki sifat *kafa'ah* atau keahlian, *amanah* atau terpercaya dan *himmatulah amal* yaitu memiliki perilaku kerja yang baik. Sehingga dari segi pendidikan dan pelatihan yang ada di Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung ini memberikan banyak manfaat bagi seluruh karyawan dalam bekerja dari segi pengetahuan, keterampilan dan kemampuannya.

Kemudian adanya kompensasi yang diberikan pihak manajemen Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung terhadap karyawannya juga sudah sesuai kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan yang dilakukan berdasarkan unsur kesepakatan dan kerelaan. Upah yang diberikan sudah mencukupi kebutuhan dasar para karyawan dan dibayarkan secara transparan yaitu jumlah gaji dan upah yang diberikan sesuai dengan *job description* yang melekat pada tiap-tiap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya unsur yang ditutup-tutupi dalam pemberian upah seperti ajaran dalam prinsip islam.

Secara keseluruhan berdasarkan teori dan hasil di lapangan antara program pengembangan karyawan dan kompensasi dalam perspektif ekonomi islam sangat memberikan dampak yang sangat baik terhadap produktivitas kerja karyawan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung. Berdasarkan hasil penelitian bahwa dalam bekerja karyawan sudah sesuai dengan berdasarkan nilai-nilai ke islaman.

Namun berdasarkan hal ini perusahaan hendaknya tidak boleh cukup puas dengan kemampuan karyawan yang ada sekarang dan harus terus menerus melakukan program pengembangan karyawan secara berkala dan memberikan kompensasi atau imbalan yang wajib diberikan sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh para karyawan secara adil dan layak. Karena hal ini menjadi faktor yang sangat amat penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan yang sesuai dengan ajaran dan prinsip-prinsip islam yang memajukan dan membangun sistem ekonomi.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis program pengembangan karyawan dan kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan dan dalam perspektif ekonomi islam, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Program pengembangan pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung yang dilakukan dengan program pendidikan melalui *middle management development program* (MMDP) dan Program pelatihan melalui *one the job training*, *core training*, *classroom training* dan pelatihan kompetensi yang ada memberikan hasil yang optimal dalam meningkatkan pemahaman dan keahlian karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.
2. Bentuk kompensasi yang diterapkan Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung pada karyawan berupa gaji, upah, tunjangan, reward, cuti melahirkan, cuti tahunan, cuti ibadah haji, cuti diluar tanggungan dan fasilitas yang diberikan sangat efektif sehingga karyawan merasa termotivasi dengan pemberian kompensasi yang berlaku.
3. Pengembangan karyawan dan kompensasi dalam perspektif ekonomi islam keduanya secara keseluruhan sangat baik. Hal ini dilihat dari program pengembangan yang diterapkan memberikan

peningkatan pemahaman pada karyawan sehingga memiliki sifat *kafa'ah* atau memiliki keahlian dalam bekerja, *amanah* atau dapat dipercaya dalam menjalankan tugasnya dan *himaatulah amal* atau memiliki perilaku kerja dengan baik dan kompensasi yang sudah berdasarkan kesepakatan dan kerelaan, sudah memenuhi kebutuhan dasar dan diberikan secara transparan yang disesuaikan dengan jabatan masing-masing yang dikatakan sudah cukup adil dan layak, sehingga mendorong semangat karyawan untuk semakin meningkatkan produktivitas kerjanya pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung.

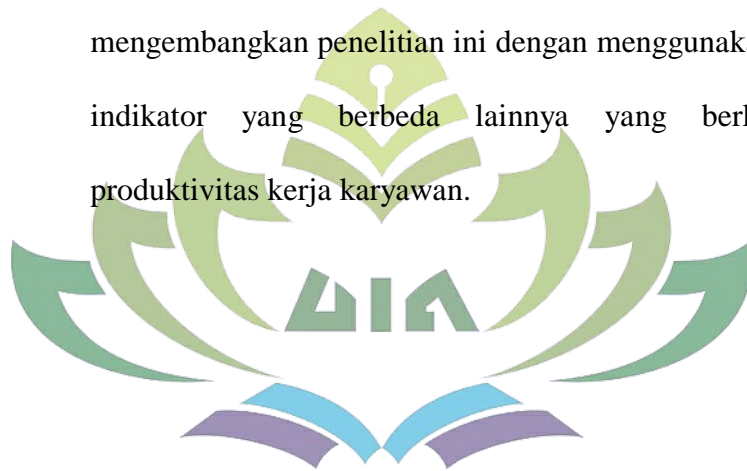
## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan maka terdapat adanya beberapa saran yang bertujuan untuk kemajuan pada Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung sebagai berikut:

1. Bagi PT. Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung Bandar Lampung dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan dalam seperti program pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat dilakukan secara rutin dan diberikan kepada seluruh karyawan dengan pengembangan yang lebih baik lagi agar karyawan merasa lebih bertambah pengetahuan dan keahliannya.

Sedangkan dalam pemberian kompensasi diharapkan terus mempertahankan prinsip keadilan dan kelayakan agar tidak memberikan dampak yang membuat karyawan kurang bersemangat karena ketidakpuasan kompensasi yang diterima. Dengan demikian kedua hal tersebut dapat terus meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti selanjutnya. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel atau indikator yang berbeda lainnya yang berkaitan dengan produktivitas kerja karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

Ascarya, *Akad dan Produk Bank Syariah*, Jakarta: Rajawali Pers, Cet Ke-5, 2015.

Bangun Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.

Burhanuddin, *Aspek Hukum Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010.

Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

-----, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Ismail, *Perbankan Syariah Edisi Pertama*, Jakarta: Kencana, 2016.

Juliansyah, *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis dan Praktis*, Jakarta: Kencana Premedia Group, 2013.

Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, Jakarta: Rajawali Pers, Cet Ke-15, 2014.

-----, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016.

LM Mathis dan Jackson JH, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Sepuluh*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.

Marmis dan Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Surabaya: Zifatama Publisher, 2008.

Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012.

Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014.

Nawawi Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005.

Nur Hidayati dan Mawardi, *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar (IAD-ISD-IBD)*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.

Oktina Nurul, *Kamus Ekonomi*, Surakarta: PT. Aksarra Sinergi Media, 2012.

Rodoni Ahmad, Abdul Hamid, *Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2008.

Sedarmayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri sipil*, Bandung: Refika Aditama, 2011.

Sugiyono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method)*, Bandung: Alfabeta, 2017.

-----, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2014.

-----, *Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2015.

Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama, Cetakan ke-8*, Jakarta: Prenamedia Group, 2016.

Ulfatin Nurul dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidik*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016.



Wayne R. Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2 Edisi 10*, Jakarta: Erlangga, 2008.

Yusuf Burhanuddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: PT.RajaGrafindo, 2015.

### **Jurnal**

Erlin Emilia Kandao, Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja, *Jurnal Acta Diurna*, 2013.

Fahadil Amin Al Hasan dan Muhammad Irfan Maulana, Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Insani Di Lembaga Keuangan Syariah Dalam Menghadapi Persaingan Global Sosio Didaktika: *Social Science Education Journal*, 3 (1), 2016.

Gunawan Dedy *Pengaruh Pengembangan Karyawan Dan Motivasi Kerja Islami Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang*, (Skripsi Program Pascasarjana Fakultas Syariah Jurusan Ekonomi Islam), Semarang, 2012.

H Ali. Hardana, Manajemen Sumber Daya Insani, *Jurnal AL-MASHARIF*, Volume 3, No. 1, Januari-Juni 2015.

Khoirul Fathoni dan Mohammad Ghozali, Analisis Konsep Produktivitas Kerja Konvensional Dalam Pandangan Islam, *ejournal.unida.gontor.ac.id*, 2017.

Lingga Shonia Pratiwi dan Hendry Cahyono, Pengaruh Peendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kualitas SDM Bank Syariah Pada Bank Syariah Mandiri KCP Lamongan, *Jurnal Ekonomi Islam*, Volume 1 Nomor 2, tahun 2018.

Ludfia Dipang, Pengembangan Sumber Daya Manusia Dala Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Hasrat Abadi Manado, *Jurnal EMBA* Vol. 1 No.3 September 2013.

Mamik Eko, dkk, Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan, *Jurnal Profit*, Volume 7 No.1.

Marie Jeane Tulung, Evaluasi Program Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Di Balai Diklat Keagamaan Manado, *Journal "Acta Diurna"*, Volume III. No. 3 Tahun 2014.

Nazar M. Almasir, Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Dalam Pendidikan Islam, Kutubkhanah: *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, Vol.19, No.2 Juli-Desember 2016.

Noviantoro Djatmiko, Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan serta kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Perusahaan Perkebunan London Sumatra Indonesia Tbk, Medan, *Tesis Universitas Sumatera Utara Medan*, 2009.

Nurfarhana Syarifah, Pendekatan Syariah Dalam Pemberian Gaji dan Bonus Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja Pegawai, *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Perbankan Syariah*, Volume 1, Nomor 1 Oktober 2017: 105-115.

Nurul Ichsan, Kerja, Bisnis dan Sukses Menurut Islam, *The Journal of Tauhidinomics* Vol.1 No. 2(2015); 167-182.

Pemana Angrian, Analisis Pengaruh Pelatihan, Pengembangan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mega KCP Serang, *Jurnal MIX*, Volume III, No. 2, Juni 2013.

Saparudin, Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Journal Of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, Vol. 2 No. 1, Februari 2018.

Suwati Yuli, Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda, *eJounal Ilmu Administrasi Bisnis*, Volume 1, Nomor 1, 2013: 41-55.

#### **Wawancara**

Baihaqi dan Denny, Pelaksana Marketing Mikro Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Feriansyah Yhon dan Retna, Analyst Micro Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Handea Ersy Nova, Junior Consumer Banking Relationship Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Hanibal Fimansyah, General Support Staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 11 April 2019.

-----, General Support Staff Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Hazrul Zen, Branch Operation & Services Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Hervina, Teller Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Ilahi Kurnia, Consumer Banking Relationship Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Mulyanto Aji, Branch Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Nugroho Adi, Consumer Financing Service Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Prasetya Rizky Dewi, Customer service Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Rizki Suwandi dan Novian, Micro Banking Manager Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

Yudistira, Sharia Funding Excecutive Bank Syariah Mandiri KCP Teluk Betung, wawancara dengan penulis, Bandar Lampung, 18 Juni 2019.

### **Sumber On-line**

Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di: [www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id), 9 April 2019.

Website Resmi PT. Bank Syariah Mandiri dapat diakses di [www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id), 3 Mei 2019.

<https://www.kumpulandefinisi.com/2015/05/pengertian-definisi-program-menurut-para-ahli.html>, 7 April 2019.